



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Demeter Krisztina és Matyusz Zsolt:

ÉRTÉKTEREMTÉS FUNKCIONÁLIS  
ALAPOKON  
AZ ÉRTÉKTEREMTÉS PROJEKT  
ZÁRÓTANULMÁNYA

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

43. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

[www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)

[versenykepesseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesseg@uni-corvinus.hu)

T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Demeter Krisztina és Matyusz Zsolt: Értékteremtés funkcionális alapokon – az értékteremtés projekt zárótanulmánya**

**VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

**43. számú kötete.**

**2006. április**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

# Tartalomjegyzék

<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>4</b>
<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>	<b>HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.</b>
<b>KIVONAT .....</b>	<b>5</b>
<b>1. AZ ÉRTÉKTEREMTŐ FOLYAMATOK CÉLJAI, ESZKÖZEI ÉS EREDMÉNYEI FUNKCIÓK SZERINTI BONTÁSBAN.....</b>	<b>6</b>
1.1. MARKETING .....	6
<i>Célok.....</i>	6
<i>Eszközök .....</i>	7
<i>A vállalatok által elért eredmények .....</i>	8
1.2. TERMELÉS .....	8
<i>Termelési célok.....</i>	8
<i>Felhasznált eszközök és technológiák.....</i>	9
<i>A teljesítmény és annak változása.....</i>	10
1.3. SZOLGÁLTATÁSOK .....	10
<i>Célok.....</i>	10
<i>Eszközök .....</i>	11
<i>Eredmények .....</i>	11
1.4. LOGISZTIKA.....	12
<i>Célok.....</i>	12
<i>Eszközök .....</i>	12
<i>Eredmények .....</i>	14
1.5. K+F.....	15
<i>Célok.....</i>	15
<i>Eszközök .....</i>	15
<i>Eredmények .....</i>	16
1.6. INFORMÁCIÓMENEDZSMENT.....	17
<i>Célok.....</i>	17
<i>Eszközök .....</i>	18
<i>Eredmények .....</i>	19
1.7. PÉNZÜGY .....	20
<i>Célok.....</i>	20
<i>Eszközök .....</i>	20
<i>Eredmények .....</i>	20
<b>2. A VÁLLALATOK CSOPORTOSÍTÁSA .....</b>	<b>20</b>
2.1. MÉRET .....	20
2.1.1. Nagyvállalatok.....	21
2.1.2. Középvállalatok .....	22
2.1.3. Kisvállalatok.....	22
2.2. TULAJDONOS.....	23
2.2.1. Többségi állami tulajdon .....	23
2.2.2. Többségi belföldi (nem állami) tulajdon.....	23
2.2.3. Többségi külföldi tulajdon .....	24
2.3. TELJESÍTMÉNY .....	25
2.3.1. Vezetők.....	25
2.3.2. Átlagosan teljesítők.....	26
2.3.3. Lemaradók.....	26
2.4. IPARÁG .....	26
2.4.1. Mezőgazdaság .....	27
2.4.2. Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás .....	27
2.4.3. Élelmiszeripar.....	27
2.4.4. Könnyűipar .....	28
2.4.5. Vegyipar .....	28
2.4.6. Gépipar.....	28
2.4.8. Építőipar.....	28

2.4.9. Kereskedelem.....	29
2.4.10. Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás .....	29
<b>3. AZ EGYES FUNKCIONÁLIS TERÜLETEK FEJLŐDÉSI TENDENCIÁI (LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSEK EREDMÉNYEI).....</b>	<b>30</b>
3.1. MARKETING .....	30
3.2. TERMELÉS .....	30
3.3. LOGISZTIKA.....	31
3.4. K+F.....	32
3.5. INFORMÁCIÓMENEDZSMENT.....	33
3.6. PÉNZÜGY .....	34
<b>4. A VÁLLALATI SIKER LETÉTEMÉNYEISEI: A FUNKCIONÁLIS TERÜLETEK EGYÜTTES VIZSGÁLATA .....</b>	<b>35</b>
4.1. A FUNKCIONÁLIS TERÜLETEK HATÁSA AZ EREDMÉNYESSÉGRE .....	36
4.1.1. A funkcionális siker és a funkcionális teljesítmény indexek kialakítása .....	36
4.1.2. A funkcionális siker és a funkcionális teljesítmény közötti kapcsolat .....	39
4.1.3. A funkcionális siker és az üzleti eredményesség kapcsolata.....	41
4.2. A VÁLLALATOK FŐ JELLEMZŐINEK HATÁSA A FUNKCIONÁLIS SIKERRE .....	44
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>48</b>
IRODALOMJEGYZÉK .....	53

## Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A FUNKCIÓK VÁLLALATI SIKERBEN JÁTSZOTT SZEREPÉNEK ÉS A VERSENYTÁRSAKHOZ VISZONYÍTOTT TELJESÍTMÉNY INDEXEINEK TARTALMA .....	38
2. TÁBLÁZAT: A KIALAKÍTOTT INDEXEK STATISZTIKAI JELLEMZŐI .....	39
3. TÁBLÁZAT: A FUNKCIÓK SIKERHEZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁSA ÉS A VERSENYTÁRSAKHOZ VISZONYÍTOTT TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA* .....	40
4. TÁBLÁZAT: A FUNKCIONÁLIS SIKER ÉS AZ ÜZLETI EREDMÉNYESSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEI (KORRELÁCIÓ)* .....	43
5. TÁBLÁZAT: AZ OBJEKTÍV EREDMÉNYESSÉG MUTATÓI ÉS A FUNKCIONÁLIS SIKER ÖSSZEFÜGGÉSEI (KORRELÁCIÓ)* .....	44
6. TÁBLÁZAT: A CSOPORTOSÍTÓ ISMÉRVEK KAPCSOLATA A FUNKCIONÁLIS SIKERREL (SZÓRÁSELEMZÉS)* .....	46

## **Kivonat**

Zárótanulmányunk első részében egységes struktúrába rendezve foglaljuk össze az Értékteremtés projekthez tartozó funkcionális területeken (marketing, innováció, termelés/szolgáltatás, logisztika, információmenedzsment és pénzügy) elért eredményeket. Először azt vizsgáljuk, hogy milyen célok és eszközök jellemzik ma a gazdasági szereplőket a felmérésben részt vevő vállalatok válaszai alapján, és e célok és eszközök jellemzően milyen eredményekhez vezetnek. Ezután megnézzük, hogy a vállalatok néhány fontos külső és belső jellemzője, úgy mint a vállalatméret, a tulajdonos kiléte, a gazdálkodási ág és a vállalati teljesítmény milyen hatást gyakorol egyes funkciókra, illetve a vállalati teljesítményre. Végül néhány fejlődéssel kapcsolatos eredményről adunk számot. A tanulmány második részében azt elemezzük, hogy egymáshoz képest az egyes funkcionális területek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati sikerhez és milyen tényezők befolyásolják a hozzájárulás mértékét.

## **Value creation by business functions**

### **Abstract**

In the first part of our study we summarize the results we got analyzing six business functions (marketing, innovation, production/services, logistics, information management and finance) in our “Value creation” project. First, the objectives, the applied tools and the results are examined, function by function, on the basis of respondents’ answers. Then we collect how some essential company characteristics, namely company size, ownership, industry and company performance affect various functions and company performance. Finally, some longitudinal results are summarized.

In the second part we examine how the various functions contribute to business success, and to what extent various factors affect the level of their contribution.

# 1. Az értékteremtő folyamatok céljai, eszközei és eredményei funkciók szerinti bontásban

A versenyképesség kutatás harmadik kérdőíves fordulója 2004 tavaszán, közvetlenül a csatlakozást megelőzően zajlott le<sup>1</sup>. Négy részből álló kérdőívünket – felső vezető, termelés, kereskedelem/marketing, pénzügy –összesen 301 vállalat mintegy 1200 vezetője töltötte ki. A kérdőívezés menetéről és a minta fő jellemzőiről Lesi (2005) ad részletes tájékoztatást.

A versenyképesség kutatás négy projekt (vállalati stratégiák, menedzsment, értékteremtés és vállalkozói kapcsolatok) köré szerveződött a harmadik fordulóban. Az Értékteremtés projekt keretében csaknem 20 műhelytanulmány született, melyek fő eredményeit foglalja össze néhány további elemzéssel kiegészítve a projekt eme zárótanulmánya.

A tanulmány első részében egységes struktúrába rendezve foglaljuk össze a projekthez tartozó funkcionális területeken (marketing, innováció, termelés/szolgáltatás, logisztika, információmenedzsment és pénzügy) elért eredményeket. Először azt vizsgáljuk, hogy milyen célok és eszközök jellemzik ma a gazdasági szereplőket a felmérésben részt vevő vállalatok válaszai alapján, és e célok és eszközök jellemzően milyen eredményekhez vezetnek (összefoglalóan ld. az 1. mellékletet). Ezután megnézzük, hogy a vállalatok néhány fontos külső és belső jellemzője, úgy mint a vállalatméret, a tulajdonos kiléte, a gazdálkodási ág és a vállalati teljesítmény milyen hatást gyakorol egyes funkciókra, illetve a vállalati teljesítményre (összefoglalóan ld. a 2. mellékletet). Végül néhány fejlődéssel kapcsolatos eredményről adunk számot. A tanulmány második részében azt vizsgáljuk, hogy egymáshoz képest az egyes funkcionális területek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati sikerhez és milyen tényezők befolyásolják a hozzájárulás mértékét.

## 1.1. Marketing<sup>2</sup>

### *Célok*

A piaci stratégia kialakításában a válaszadók három fő célt értékelték. A legelfogadhatóbb cél a mérsékelt növekedés. Ezt követi a piaci pozíciók megtartása, míg az agresszív növekedés csak egy szűkebb csoportra jellemző. A piaci célok kiválasztása szignifikánsan összefügg a változásokhoz való hozzáállással. A változásokat befolyásolni tudók számára leginkább a mérsékelt növekedés a cél (65,7%-uk nyilatkozott így), a változásokra felkészülőknél 66,4% ez az arány, míg a változásokra csak késve reagáló vagy azokat nehezen követők inkább a pozíciójuk megtartására koncentrálnak (37,7%,

---

<sup>1</sup> Az első két forduló eredményeiről ld. a *Gazdaság, vállalkozás, vezetés*, 1997, 6–7. számát, és Chikán és tsai (2002) könyvét.

<sup>2</sup> A marketing terület fő jellemzőinek összefoglalásánál Kolos és tsai, (2006) műhelytanulmányára támaszkodtunk.

ill. 46,3%). Szignifikánsan összefügg a stratégiaválasztás a vállalatmérettel: minél nagyobb egy vállalat, annál kevésbé koncentrált a túlélésre, annál inkább növekedési célokat tűz ki maga elé.

A minőség-orientáció továbbra is erős, bár a korábbi felméréshez viszonyítva némileg csökkent. Ma a vállalatok több, mint 20%-ára jellemző a korábbi 27%-hoz képest. Érezhetően csökken a befelé forduló szemléletmód előfordulása, a foglalkoztatás fenntartása (15,3%) és a gyártási hatékonyság (17,6%) azonban még sok vállalat számára mindig a meghatározó megközelítés.

### ***Eszközök***

2004-ben a megkérdezett vállalatok relatív többsége (26,7%-a) a piaci igények elemzéséből indul ki, sőt ezen a téren 1999-hez képest jelentős előremozdulás is történt, hiszen akkor ez a szemléletmód a megkérdezettek 16%-ára volt jellemző.

A megkérdezett vállalatok 36%-a foglalkozik keresleti előrejelzés készítésével, 61%-a méri a vásárlói elégedettséget, és 32%-a méri a vásárlói lojalitást. Az információszerzés mértéke tehát elég alacsony és az eredmények jelzik, hogy folyamatos piackutatásra gyakran nem fordítanak elég pénzt a vállalatok.

Az információrendszerek nem támogatják kellő mértékben a marketing döntéseket. Leginkább az árképzés és jövedelmezőség számításában játszanak szerepet, a vevőkkel, elosztási csatornákkal kapcsolatos döntésekben a közepesnél kisebb mértékben építenek rájuk.

Az új termékek piacra vitelének stratégiáját tekintve a minta eloszlása igen egyenletes: a versenytársakat követő, azokkal azonos időben megjelenő, illetve kezdeményező stratégiát folytató vállalatok száma közel azonos (rendre 33, 30, 37%). A lemaradó vállalatok inkább követők, míg a vezetők inkább kezdeményezők, amennyiben új termékek bevezetéséről van szó.

A verseny erősödésére válaszul többféle stratégiát dolgoztak ki a vállalatok. Az ezredforduló óta eltelt években igen jellemző volt a termékek minőségének fejlesztése, ez tűnik ma a legnépszerűbb stratégiának. A termékválaszték bővítésében és egyedibbé tételében is történt előrelépés. A termékek egyedisége a válaszadók 60%-ánál változatlan maradt, egyharmaduknál nőtt, 7% pedig jelentős növekedésről számolt be.

A vállalatok csaknem egynegyedének nincsenek márkázott termékei, 30%-uknak pedig kizárólag márkázott termékei vannak. Szignifikáns összefüggés van a márkahűség megítélése és a márkázott termékek aránya között: minél nagyobb a márkázott termékek aránya a vállalat teljes forgalmán belül, annál inkább márkahűnek gondolja vásárlóit.

A vállalati arculatban a környezeti hatásra vagy környezetvédelemre utaló jellemző kevésbé jelenik meg.

A vállalatok átlagosan 45%-ra becsülik a saját irodán/üzleten keresztüli értékesítést, 22%-ra a nagykereskedőkön, 15%-ra pedig a közvetlen kiskereskedőkön keresztüli értékesítést. Átlagosan a

termékek 11%-a kerül értékesítésre közvetítő kereskedőkön keresztül, közel 7%-a saját, 2%-a pedig külső ügynökök révén. Szintén 2%-ot képvisel a hagyományosnak is mondható postai értékesítés, ám az olyan modern formák, mint a telemarketingen keresztül, illetve elektronikus kereskedelem útján történő értékesítés az 1%-ot sem éri el. A közeljövőben számítani lehet ezen értékek emelkedésére, hazánkban is tapasztalható tendencia az Internet terjedése, ami várhatóan magával hozza az újfajta értékesítési csatornák szélesebb körű elterjedését.

A termelői utakon átlagosan 32%-os, a nagykereskedőknél 19%-os, míg a kiskereskedőknél 22%-os az árrés.

A vállalatok árbevételüknek átlagosan 3,16%-át költötték reklámra, míg megítélésük szerint legfontosabb versenytársuk átlagosan 5,28%-ot.

### ***A vállalatok által elért eredmények***

Megállapítható, hogy a megkérdezett vállalatok a marketinget fontosnak tartják az összvállalati siker szempontjából, ugyanakkor statisztikailag nem mutatható ki kapcsolat a marketingfunkció szervezeti elhelyezkedése és a vállalati teljesítmény között. A többi funkcionális területhez képest a kereskedelmi/marketing funkció negyedik a rangsorban. Első helyen a felső vezetés áll, ezt követi az értékesítés, és a költséggazdálkodás.

A marketing eszközök közül egyedül a fogyasztókkal fennálló közvetlen kapcsolat nem fejt ki szignifikáns hatást a vállalati teljesítményre. Elsősorban a marketing eszköz típusú erőforrások (termékminőség, termékválaszték, versenyképes árak, jól szervezett elosztási csatornák, közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal, vállalati imázs) hatnak az eredményességre, míg a képesség alapú erőforrások (új termék piacra vitele, rugalmas vevői igénykielégítés, költséghatékonyság, rövid szállítási idő, a szállítás pontossága, eladásösztönzés alkalmazása) kevésbé erős hatást fejtenek ki.

A vállalatok válaszképessége (az, hogy a legfőbb versenytársukhoz képest mennyire jók a változó fogyasztói igények követésében, illetve a piaci változások előrejelzésében) közepesnek tekinthető.

## **1.2. Termelés**

Ebben a részben csak a termeléssel kapcsolatos megállapítások jelennek meg kizárólag a feldolgozóipari vállalatok (154 vállalat) eredményei alapján. A következő fejezetben foglalkozunk a szolgáltatás kérdéskörével a teljes mintára kiterjedően.

### ***Termelési célok***

A felmérésben szereplő feldolgozóipari vállalatok az elkövetkező 3-4 évben az összes megjelölt célt fontosnak tartják, nem igazán rajzolódnak ki tényleges prioritások. A célhierarchiában az első négy helyen szereplő tényezőt több mint 90%-uk tartja fontosnak vagy nagyon fontosnak: a



munka termelékenységének növelését, az egységköltség csökkentését, az általános költségek csökkentését és a gyártási minőség javítását. A legkevésbé fontos a termékválaszték növelése, az átállási idő csökkentése és a termékfejlesztési ciklus rövidítése (Demeter, 2006a).

Lényeges különbség van a magyar és az EU vállalatok célstruktúrájában<sup>3</sup>. Míg a magyar vállalatok a költség- és minőség szempontoknak nagyobb hangsúlyt adnak külföldi társaiknál, addig a rugalmassági szempontok (elsősorban a termékfejlesztési idő, és a folyamatszámításra utaló készletforgás) hátrébb vannak a rangsorban (Demeter, 2006b).

### ***Felhasznált eszközök és technológiák***

A felhasznált eszközök közül a legtöbben (69,3%) a gyártóberendezések modernizációját jelölték meg és ennek használatát tartják a legkifizetődőbbnek is. A feldolgozóipari vállalatok többsége növeli gyártókapacitását, kiszervezi a támogató folyamatokat, minőségjavítási és ellenőrzési programokat vezet be, különböző programokat alkalmaz a környezetvédelem és az emberek biztonsága, egészsége érdekében. Úgy tűnik tehát, hogy az extenzív növekedésen túl az eszközök nagy részét a minőség és az értékek védelméért vezetik be. Legkevesebben az e-kereskedelem/e-business irányába való átszervezést alkalmazzák. A gyakrabban alkalmazott eszközöket általában kifizetődőbbnek is tartják a vállalatok.

A feldolgozóipari vállalatok legnagyobb arányban (61,1%-uk) a termelési technológiák közül a különálló gépeket alkalmazzák. Ezt követi 49%-kal a számítógéppel támogatott tervezési rendszer (CAD) illetve számítógéppel támogatott minőségellenőrzés / nyomon követés. A technológiák többségét ugyanakkor a vállalatok kevesebb, mint 30%-a alkalmazza, ezek közül az automata raktározási és elérési rendszereknek (AS/RS) legkisebb a használati mértéke.

Teljesítménymérés terén a legtöbb vállalat a termék minőségével, a termelékenységgel és a készletekkel kapcsolatosan végez méréseket. Az alkalmazottak elégedettségét, véleményét a vállalatok alig egyharmada vizsgálja. És míg a vevők, beszállítók elégedettségének mérése fontos a vállalatok számára, addig az alkalmazottak véleményének nem tulajdonítanak olyan nagy jelentőséget, pedig az ő lojalitásuk, hatékonyságuk is nagy hatással lehet a vállalat teljesítményére. Szintén problémát jelenthet, hogy az információáramlás hatékonyságát és a vásárlói lojalitást is csak a vállalatok kisebb része méri. Vizsgálataink alapján úgy tűnik, hogy a feldolgozóipari vállalatok nem feltétlenül azokat a tényezőket tartják fontosabbnak, amelyeket nagyobb arányban használnak (Demeter, 2006a).

Európai összehasonlításban a magyar vállalatok – a válaszok szerint – intenzívebben használják a kiszervezés és a minőségjavítás eszközeit, ugyanakkor az információkommunikációs technológiák és a termékfejlesztés gyorsítását szolgáló eszközök terén határozott lemaradásban vannak

---

<sup>3</sup> Ebben a részben egy olyan felmérés adatait használjuk, ami a fémfeldolgozás, gépipar, elektronikai ipar, műszeripar, járműipar cégeiről rendelkezik kérdőíves adatokkal 2001-ből. A felmérésben 318 európai vállalat található, és rajtuk kívül további 58 magyar vállalat is részt vett a felmérésben, az ő adataikat használjuk fel.

az európai vállalatokhoz képest. Érdekes módon az IT az európai mintában egyedül a termékminőség és megbízhatóság céljával mutatott kapcsolatot (ez a cél a versenyképesség kutatásban nem szerepelt), a magyar minta 12-vel! Mintha a magyar vállalatok csodaszernek tartanák az IT-t. Némileg hasonló az outsourcing helyzete is. A magyar vállalatok a kiszervezést valószínűleg vevőszolgálati szituációkra, termékfejlesztésre, kapacitások menedzselésére, a költségek és átfutási idők csökkentésére is előszeretettel használják (Demeter, 2006b).

### ***A teljesítmény és annak változása***

Az elmúlt 3-4 évben a termelő szektorban – a vállalatok saját értékelése alapján – nem sokat változott a teljesítmény a vizsgált teljesítmény-dimenziókban. A legnagyobb változást a fogyasztók által észlelt minőségben és a rendelőteljesítés javulásában érzik. A technológiai lehetőségeket tekintve ugyanakkor szinte semmi változást, javulást nem érzékeltek a vállalatok.

A minőségköltséget a válaszok alapján ténylegesen mérő vállalatok megelőzésre többet, minőségellenőrzésre arányaiban kevesebbet fordítanak a nem mérő vállalatoknál. A garanciális költségek mértéke az elmúlt időszakban nem változott, átlagos aránya alig 13%. Legnagyobb az az ellenőrzési költség és a megelőzési költség aránya, ami arra utal, hogy a termelő vállalatok egyaránt fontosnak tartják a termékek minőségének utólagos ellenőrzését és a minőség „beépítését” (Demeter, 2006a).

Európai összehasonlításban a magyar vállalatok felzárkózása, dinamikusabb fejlődése figyelhető meg a minőség, a rendelőteljesítési pontosság és a mindennapi működés időtényezői terén. Ellenkező tendencia a vevőszolgálat és a termékfejlesztés terén tapasztalható. Ez két olyan neurálgikus terület, amely több mint egy évtizede a magyar gazdaság elmaradottságát mutatja.

A termelési teljesítmény terén az eredmények azt jelzik, hogy vállalataink jelentős lemaradásban vannak európai versenytársaikhoz képest, és egyelőre a gyenge termelési gyakorlattal párosuló elfogadható szintű termelési eredmények elaltatják a vállalatok éberségét. A versenyben lévők aránya lényegesen kisebb, és sajnos a vállalatok nagy részét gyenge termelési gyakorlat jellemzi. A végképp leszakadni látszó, illetve vegetáló vállalatok aránya megfelel az európai átlagnak (Demeter, 2006b).

## **1.3. Szolgáltatások<sup>4</sup>**

### ***Célok***

A felmérés alapján a technológiák alkalmazásának két egyenrangúnak bizonyult célja a gazdálkodó szervezeteknél *az ügyfél elégedettség és a működési hatékonyság növelése*.

---

<sup>4</sup> Demeter–Földesi (2005) alapján

### ***Eszközök***

A fogyasztói vélemény megismerésének eszköze a szolgáltatási színvonal mérése. Ennek fontosságát a vállalatok 91%-a felismerte. A válaszadók egynegyede jelezte, hogy csak szórványosan mérik, a többi vállalatnál szisztematikusabbnak tűnik a szolgáltatási színvonal mérése és elemzése. A vállalatok több mint felénél (58%) nemcsak gyűjtik, hanem elemzik is a szolgáltatási színvonallal kapcsolatos adatokat, illetve teszik a marketing és üzleti stratégia alapjává.

A vevők megtartása és az új vevők megnyerése érdekében alkalmazott eszközöket vizsgáló kérdés esetében nem tűnnek kiemelkedően magasnak a válaszokra adott értékek. Mindazonáltal a vállalatok odafigyelnek meglévő ügyfeleikre, nemcsak az új vevők megszerzésére koncentrálnak. A legnagyobb hangsúlyt a szolgáltatásminőség javítására helyezik, és a szolgáltatást már igénybe vevők panaszait is igyekeznek megfelelően kezelni. Lényeges, hogy az új termékek kialakításakor inkább a régi ügyfelek igényeire figyelnek, mint az újakéra, ami megint az ügyfél megtartására irányuló törekvést tükröz. A legkevésbé az alkalmazottak motiválása jellemző a megadott tevékenységek sorában, de valószínűleg ennek iparági sajátosságai is vannak, egy kohászati cégnél valószínűleg kisebb ennek a szerepe, mint egy banki, vagy biztosítási ügynök esetében. Az ügyfelekkel kapcsolatos technikák között szoros kapcsolatokat lehet felfedezni, egyedül az új ügyfelek árendedmény útján való szerzése és a szolgáltatásminőség javítása között nem szignifikáns a kapcsolat.

Az összes vállalatot tekintve csak 71%-nak van formális, írásban rögzített panaszkezelési eljárási rendje (a szolgáltató vállalatok 81%-ának), és a válaszok alapján úgy tűnik, hogy általában felkészülten fogadják a vállalatok a felmerülő problémákat. Az esetek nagy részében a probléma eljut a megfelelő döntéshozóhoz (szolgáltató vállalatoknál 90%-uknál), mindenki tisztában van vele, hogy mit kell tennie, és írásos nyoma is van a megoldásnak. Ugyanakkor annyira még nem felkészültek a vállalatok, hogy ösztönözzék a panasztételt. A panaszkezelési gyakorlat eredményeképpen az ügyfél többféle kompenzációban részesülhet. A kutatás alapján ma Magyarországon a leggyakrabban alkalmazott kompenzáció a bocsánatkérés és az ingyenes termék/szolgáltatás nyújtása.

A működési hatékonyság érdekében nem sokat tesznek a vállalatok, a leggyakrabban használt eszköz is átlagon aluli átlagértékkel „büszkélkedhet”. Leginkább a támogató információs technológiát alkalmazzák, de ezt is csak a válaszadó vállalatok 36,2%-a tartja fontos eszköznek.

A teljes mintán belül a szolgáltató vállalatok a panaszkezelést és az ügyfélszolgálat erősítését, valamint az értékesítési személyzet jutalmazását fontosabbnak tartják, mint a többi vállalat, ugyanakkor az új termékek kialakítására kisebb hangsúlyt fektetnek, függetlenül attól, hogy régi vagy új ügyfél igényeit tekintik kiindulási alapnak.

### ***Eredmények***

Bár a hosszú távú versenyelőnyről nehéz megállapításokat tenni, mindenesetre a panaszkezelés és a szolgáltatásminőség szempontjait fontosnak tartó vállalatok – függetlenül azok méretétől,

tulajdonosi körétől és egyéb vállalati jellemzőktől – a jelenlegi vállalati teljesítmény terén kedvezőbb eredménnyel büszkélkedhetnek, mint azok, akik ezeket nem tartják fontosnak.

Az új ügyfelek szerzését a régiék megtartása fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja, mivel a rossz szolgáltatáshoz jutó elégedetlen ügyfél még azelőtt elhagyja a szolgáltatást, mielőtt a megszerzésére fordított költségek megtérültek volna.

Szoros a kapcsolat a szolgáltatásminőség és a vevői elégedettség fontossága között: akik fontosnak tekintik a vevői elégedettséget, azok a szolgáltatásminőség fejlesztésére is figyelmet fordítanak. Nincs közvetlen kapcsolat a vevői elégedettség fontossága és a szolgáltatási teljesítmény között, ami logikusnak tűnik, hiszen önmagában a vevő nagyobb fontossága nem vezet jobb vagy növekvő teljesítményhez, ehhez tenni kell valamit. A szolgáltatásminőség hatékonyságnövelő és minőséget fejlesztő dimenziója hozzájárul a szolgáltatási teljesítmény javulásához, ugyanakkor a szolgáltatási teljesítmény aktuális szintjével csak a szolgáltatásminőség javítására való törekvés van kapcsolatban, a működési hatékonyság nem.

## 1.4. Logisztika

### *Célok*

Az elvárásokat három nagy csoportba lehet sorolni, aszerint, hogy a vevők elsősorban **olcsó termékeket**, elsősorban **színvonalas kiszolgálást**, vagy elsősorban **stabil, kiszámítható kapcsolatot** akarnak. A vezérigazgatók által kitöltött kérdőívek legszembetűnőbb eredménye, hogy a termékek olcsósága (41%) szorul leginkább háttérbe. A színvonalas kiszolgálás (87%) és a stabil kapcsolatok (86%) fej-fej mellett szerepelnek (Neményi, 2005).

A cégek 56%-a igyekszik alaptevékenységeire koncentrálni, a többit pedig kiszervezni (Nagy, 2006).

### *Eszközök*

A vevőkkel – főleg vállalati vevőkkel – a kapcsolat többnyire szerződéssel meghatározott. A szerződések indokai közül kiemelkedik a stabil bruttó árbevétel szerepe, a stabil kapacitáskihasználás és a költségcsökkentés kihasználásának lehetősége. Megjelenik még fontos tényezőként a szállításban nyújtott kedvezmények kihasználása, és a versenytársak kizárása is, amivel piaci pozíciójukat próbálják védeni a vállalatok (Pusztai, 2006).

A résztvevő vállalatok csupán átlagosan 41%-ánál van elkülönült logisztikai szervezeti egység. A legtöbb vállalat a logisztikai funkció alá annak hagyományosan részét képező tevékenységeket rendel, igen kevesen tartják ide valónak a különféle, kiegészítő feladatokat (pl. a minőségellenőrzést, a beszerzési piackutatást, a kereslet előrejelzést, vagy az elosztási hálózat kialakítását).

A logisztikai szolgáltatások közül a fuvarozás, szállítmányozás, és érdekes módon az informatikai szolgáltatások kerültek kiszervezésre, a jövőben pedig a raktározási tevékenység kihelyezési arányának növekedése várható. Az egyéb logisztikai feladatok kihelyezése ritka a megkérdezett cégek körében.

A logisztikai szolgáltatási színvonal mérése és elemzése a vállalatok több mint harmadánál az összvállalati és a marketingstratégia alapja. A vállalatok több mint negyede pedig, ha rendszertelenül is, de figyelemmel kíséri a kiszolgálási színvonal alakulását.

A vállalat saját maga, illetve beszállítói teljesítményének értékelésekor a költségszempontok játsszák a legfontosabb szerepet, és majdnem ennyire fontos a szállítások pontossága is.

A vállalatok ötöde már alkalmazza az ellátási lánc menedzsmentet és több mint felük beruházásokat tervez a közeljövőben ebbe az irányba.

Az értékesítés területén a vállalatok vevőik 0-21%-ával kötnek hosszú távú szerződést, hasonlóan, mint a beszerzésnél, tehát igyekeznek több lábon állni. A hosszú távú vevői szerződések okai között elsőként szerepel, hogy így stabil kapacitáskihasználtságra tehet szert. Ugyancsak fontos érvek a stabil árbevétel, a várható mennyiségi követelmények ismerete, a költségcsökkentés és a más vevőkkel való szerződés lehetősége.

A logisztikai tevékenységek közül *informatikai támogatást* leggyakrabban a készletnyilvántartás kap (93%). Sokan alkalmaznak informatikai eszközöket a rendelésfelvétel és követés területén, a raktárgazdálkodás támogatására és a termelésstervezés és ütemezés elvégzéséhez. Számítógépes rendszer segítségével kezelik a késztermék készletek nyilvántartását az értékesítési hálózat egyes pontjain. A hosszú távú kapcsolatok mellett elkötelezett vállalatok 27%-a épített ki közös adatbázist partnereivel.

A készletgazdálkodás, a termelés, szolgáltatás és a beszerzés ebben a sorrendben, csökkenő mértékben integrált a vállalati informatikai rendszerbe.

E-business és e-kereskedelmi megoldásokat a válaszadóknak csupán 16%-a használ, de kifizetődőségéről nem nyilatkoznak kedvezően. Nem is terveznek a cégek jelentős mértékű beruházást ezeken a területeken (Nagy, 2006).

A stratégiai partnerkapcsolatban lévő vállalatok innováció-orientáltsága és innovativitása magasabb, mint a piaci cserekapcsolat keretei között működő vállalatoké.

A két kapcsolattípus keretei között működő vállalatok szállítói teljesítményének vizsgálata azt mutatja, hogy a stratégiai partnerkapcsolatban lévő vállalatok a szállítási határidő, a szállítás időbeli pontossága és az ígért minőségben történő szállítás esetében a 2001-2003-as időszakban szignifikánsan jelentősebb javulást értek el, mint piaci cserekapcsolatban működő társaik (Gelei, 2006).

Ami a kapcsolatok minőségét illeti, biztató tendencia a szélessávú internet előretörése. A vállalatoknak már több, mint harmada rendelkezik DSL kapcsolattal. Ugyanakkor továbbra is meghatározó még az analóg modemes, ill. ISDN kapcsolat, e csatlakozási módok főleg a mikrovállalati szegmensben dominánsak. Egyedül a nagyvállalatoknál első számú a bérlet vonali megoldás (Csáki és tsai, 2006).

### ***Eredmények***

A logisztikai rendszer hatékonyságát leginkább befolyásoló tényezőket értékelték a vállalatok az eddigi gyakorlatukra visszatekintve, és választ adtak arra a kérdésre is, hogy a jövőben mi szolgálja majd leginkább a logisztikai hatékonyságjavulást. Úgy ítélték meg, hogy a rendszer hatékonyságát legfőképpen a vállalaton belüli és a külső partnerek szorosabb koordinációja szolgálja. Érdekes, hogy a válaszok szerint a jelenben és a jövőben egyaránt a stratégiai szövetségek létrehozásának jut a legkisebb szerep a logisztikai hatékonyságjavításban.

A disztribúciós alrendszerben jelenleg a hatékonyságot az alacsonyabb szállítási és készletezési költségek, illetve az értéknövelt szolgáltatások nyújtása biztosítja. A jövőben a vállalatok a költségek további csökkentésében, a vevői kapcsolattartás stratégiájának újragondolásában és a disztribúciós alrendszer informatikai hátterének fejlesztésében vélik felfedezni a hatékonyság további növelésének eszközeit.

Mitől lehet egy beszállító olyan értékes, hogy a megrendelőben felmerüljön a szorosabb együttműködés lehetősége? A legfontosabb, hogy a beszállító betartsa ígéreteit, az eladó megbízható legyen, a beszállító kapcsolattartói hozzáértők legyenek, működjenek együtt a problémamegoldás során. Kevésbé számít a beszállító értékének becslésekor, hogy van-e különleges szaktudása, végez-e termékfejlesztést, megosztja-e vevőjével a legjobb iparági gyakorlatot, megoldásokat. E tényezők hiánya a stratégiai szemlélet hiányára utal a partnerkapcsolatok vonatkozásában.

A beszerzés hatékonyságának mérőszámai között a hosszú távú kapcsolatok hozzájárulását az eredményességhez közepesnél jobbra becsülik, negyedik helyezett a hatékonyságot befolyásoló tényezők listáján. A beszerzési hatékonyságban azonban a legfőbb szerep a költségcsökkentésnek és a minőségnövekedésnek és a megfelelő beszállító megtalálásának jut. A beszerzési hatékonyság jövőbeni javítását a válaszadók elsősorban a minőségnövekedés, majd a költségcsökkentés révén képzelik el, de ezekhez hasonlóan fontos tényező a megfelelő beszállító megtalálása, a hosszú távú kapcsolatok kiépítése és a beszállítók minősítése.

A megkérdezettek 61%-ánál működik valamilyen vállalatirányítást támogató rendszer. Szerintük kifizetődő ezeknek a számítástechnikai eszközöknek az alkalmazása (Nagy, 2006).

## 1.5. K+F<sup>5</sup>

### *Célok*

A piaci részesedés megtartása, illetve növelése, valamint a termelési költségek csökkentése volt az innovációs fejlesztések legfontosabb célja. A termékminőség javítása és a termékszerkezet profilon belüli bővítése is kiemelt szerepet kapott. Ellenben a radikálisabb megújulást nagyon kevés cég tűzte ki, hisz a kifutó termékek pótlása és a termékszerkezet profilon kívüli bővítése az utolsó két helyet foglalja el.

### *Eszközök*

Több vállalat vezetett be új terméket, mint ahányan új termelési technológiát. Az új terméket bevezető cégek 61%-a korszerűsítette egyben termelését is, s valamilyen jellegű újítást a cégek durván fele hajtott végre a 2001-03 közötti időszakban. A legtöbb vállalat már mások által Magyarországon is gyártott terméket vezetett be, s mindössze 9%-uk úttörő, világviszonylatban is újnak számító innovációt. Még kevesebben honosítottak meg világszínvonalú gyártást, s Magyarországon addig még nem alkalmazott technológiát. Legtöbben már meglévő technológiájukat fejlesztették tovább kisebb vagy nagyobb mértékben.

A felmérésben szereplő vállalatok 10%-a nyújtott be külföldön szabadalmat 2001-03 között.

A vállalatok az innováció során elsősorban belső forrásaikra támaszkodtak, ami megegyezik a hasonló nemzetközi felmérések eredményeivel. A piaci szereplők oldaláról a vevők és a versenytársak a fejlesztések legfontosabb forrásai. Az egyetemek, kutatóintézetek, műszaki tanácsadók jelentéktelen szerepet játszanak a vállalatok innovációs tevékenységében. A legfontosabb források között szerepelnek ellenben a kiállítások, vásárok, mely jól tükrözi a hazai innovációk elsősorban követő jellegét.

**Új technológiához** hazai forrásból a vállalatok 55%-a, európai forrásból 49%-a, míg Európán kívüliből 9%-a jutott. Az új technológiához jutás leggyakoribb formája a berendezés vásárlás, ezen belül is az Európából való beszerzés vezet 41%-kal; a vállalatok 30%-a hazai, még 2%-a Európán kívülről szerzett be új gépeket, berendezéseket. A versenyképesség javításának nagyon fontos tényezője a nálunk alkalmazottnál fejlettebb technológiák átvétele, ebből a szempontból öröndetes az európai berendezés-vásárlás magas említettsége. Jelentős forrás még a tanácsadói szolgáltatások igénybevétele (30% hazai, 10,5% európai tanácsadókkal állt kapcsolatban), s a más vállalatokkal, illetve azok szakmai szolgáltató részlegeivel való kapcsolattartás (25% hazai, 18% európai). Elsősorban a nagyvállalatok jutottak új technológiákhoz külföldi beszerzés révén.

---

<sup>5</sup> A K+F fejezet Kiss János (2005) alapján készült.

Új technológia átadására alig-alig került sor, főként hazai és európai vállalatokkal történő tapasztalatcseréből és a szakemberek munkahelyek közötti mozgásából eredő technológia- és tudásáramlásról beszélhetünk.

A K+F ráfordítások nagyságát tekintve Magyarországon 2000-ben összesen 10,2 Mrd forintot, 2002-ben pedig 14,3 Mrd forintot költöttek K+F-re a cégek. Egy főre vetítve 2000-ben 146 forint, míg 2002-ben 204 forint jutott fejlesztésre. Ugyanakkor nagyon alacsony az árbevétel arányos K+F ráfordítás szintje, 2000-ben 1,08%, 2002-ben 1,14%.

### ***Eredmények***

Az innovációk sikerét a termék és/vagy technológiai innovációt bevezető vállalatok megítélése szerint elsősorban a **felső vezetés támogatása** segítette elő. A **magasan képzett alkalmazottakban** látták a vállalatok a második legfontosabb forrását az innovációk sikerének, harmadiknak a **jól működő teameket**, s mindhárom tényezőt a nagyvállalatok értékelték legmagasabbra. A team-munkában végzett fejlesztés jóval erőteljesebben jellemzi a külföldi tulajdonú cégeket. Szorosan a negyedik legfontosabb tényező a **piaci szereplőkkel való együttműködés**, s ezen belül is elsősorban a kisvállalatok preferálják az ilyen irányú fejlesztési kapcsolatokat. Az egyetemekkel, kutatóintézetekkel nagyobb mértékben működnek együtt a nagyvállalatok, ellenben a kicsikre ez szinte egyáltalán nem jellemző.

Az innováció **akadályozó** tényezői közül kiemelkedik a **finanszírozási források hiánya**. Elsősorban a kisvállalatoknál jelentkezik ez a probléma, ami felhívja a figyelmet az e vállalati kör innovációs tevékenységét támogató programoknak és kedvezményes hitelfelvételi lehetőségeknek a hiányára. Főként a hazai tulajdonú cégek számára nehéz megfelelő forrásokhoz jutni, a külföldi tulajdonúak sokkal kevésbé érzékelik ezt a problémát. A második legfontosabb akadályozó tényezőnek az **állam nem megfelelő adóztatási politikáját, a törvényeket és előírásokat** tartják a vállalatok, ezt is elsősorban a kicsik és a hazai tulajdonúak. A harmadik legfontosabb tényező, a **nem elégséges saját innovációs potenciál** is főként a kis- és közepes cégeket hátráltatja, bár a különbségek statisztikailag nem szignifikánsak. Ugyanakkor a negyediket (**hiányzik a vevők igénye az új termékek iránt**), az ötödiket (**nagy kockázat**) és a hatodikat (**technológiai lehetőségek hiánya**) követő, a megfelelő szakemberek hiányára vonatkozó tényezőt már szignifikánsan nagyobb problémának látják kisvállalatok.

157 vállalat (a válaszadó vállalatok 65%-a) vezetett be termék és/vagy technológiai innovációt, mely vállalatok főbb jellemzői az alábbiak:

- Szignifikánsan nagyobb az **exportárbevételük**, s jóval nagyobb arányban találhatók közöttük többségi külföldi tulajdonú vállalatok.



- A jelentős innovációkat bevezető vállalatok **üzleti teljesítménye** minden tekintetben szignifikánsan jobb a többi vállalatnál, ami az innováció és vállalati versenyképesség közötti pozitív kapcsolat létét támasztja alá.
- A „Vezér” kérdőív M1 kérdése lehetőséget nyújt annak vizsgálatára, hogy mely vállalati funkciók járultak hozzá a legnagyobb mértékben a vállalatok sikeréhez. Az eredmények szerint az innovatív cégek sikerében a műszaki fejlesztés mellett a többi cégnél szignifikánsabb szerepet játszott a marketing, a kontrolling, az értékesítés, a logisztika és az információmenedzsment, azaz a piacorientációt szolgáló, és a vállalati sikeresség szempontjából ma legkritikusabbnak, s egyben korszerűnek és előremutatónak tartott tevékenységek.

Megvizsgáltuk, hogy az új technológiát külföldi forrásokból beszerző vállalatok technológiai színvonala magasabb-e, a technológia transzfer e módjával nem élő cégekénél. Mint kiderült, minden tekintetben jobbak e cégek mutatói, tehát a technológiatranszfer jelentősen hozzájárult berendezéseik műszaki színvonalának javításához.

## 1.6. Információmenedzsment<sup>6</sup>

A klasszikus értéklánc modell a vállalati informatika támogató szerepét emeli ki. A terület három fő alrendszere – a számítástechnikai infrastruktúra (információtechnológia), az erre épülő alkalmazások (információrendszerek) és az ezeket működtető vezetési folyamatok (információmenedzsment) – egyaránt a többi funkcionális terület hatékonyságának javítását, a vállalatvezetés döntéshozatalának eredményességét hivatott növelni. Az 1980-as évek végétől azonban egyre gyakrabban hallunk olyan új technológiáktól és kreatív alkalmazásokról, amelyek közvetlenül stratégiai előnyökhöz juttatják a szervezeteket. Napjainkban ezért az informatikai funkciót egy kettősség jellemzi: egyrészt operatív szinten támogató feladatot lát el, másrészt a környezeti kihívásokra („kötelező rendszerek”, „kiugrási lehetőséget” jelentő alkalmazások) való válaszadáshoz is szükségesek stratégiai szinten.

### *Célok*

Az informatikai funkció hagyományosan támogató jellegére vezethető vissza, hogy csupán minden harmadik vállalat készít írásos informatikai stratégiát, a vállalati stratégia részeként, vagy önálló dokumentum formájában. A vállalatok kétharmadánál tehát, az informatikával kapcsolatos célkitűzések legfeljebb a vezetők fejében szerepelnek. Az elkészült informatikai stratégiáknak újfent a harmada foglalkozik csak az informatika üzleti vonatkozásaival (úgy mint: versenyelőnyt biztosító alkalmazások, költség-haszon elemzések), ami az 1999-es adatokhoz képest csökkenést mutat. A

---

<sup>6</sup> Az információmenedzsment fejezetben Móricz Péter és tsai (2006) műhelytanulmányára támaszkodtunk.

vállalatok ezen köre vélhetően erősebben fókuszál az informatika stratégiai felhasználására, mint azok, amelyek elsősorban a technikai és szervezési vonatkozásokat veszik számba célkitűzéseik között.

### ***Eszközök***

A vállalati informatikával kapcsolatos célok megvalósítása érdekében a vezetők az informatikai infrastruktúra alakításával, a bevezetendő belső alkalmazások típusának, felhasználási területének megválasztásával, az új technológiai lehetőségek kiaknázásával, valamint az informatikai terület szervezésével kapcsolatos döntésekkel tudnak beavatkozni.

**Infrastruktúra.** A számítógépek hálózati integrációja napjainkban alapkövetelménye a sikeres vállalati informatikának, ezért kedvező tendencia, hogy az 1999-es 73% után 2004-ben a válaszadó vállalatok 82,5%-a szervezte szerver köré gépparkját. Az összes válaszadó háromnegyedénél egységes alkalmazások ívelnek át a különböző szerverek felett. Még mindig 18% azonban a kizárólag különálló munkaállomásokot használó vállalatok aránya, amiről 1999-es tanulmányunkban is megállapítottuk, hogy már néhány fős szervezetnél is elavultnak tekinthető. Nem változott legutóbbi felmérésünk óta az tíz főre jutó munkaállomások száma, ami 1,3 számítógép. Bár csökken az arányuk, még mindig minden negyedik PC elavultnak tekinthető, továbbá a géppark fele a közeljövőben cserélendő. Majdnem mindegyik válaszadó vállalat rendelkezik internet csatlakozással, a gépek felén böngésző és elektronikus levelezés is fut.

**Belső alkalmazások.** Akár támogató, akár stratégiai célokat követ a vállalat az informatika területén, a megvalósítás alapja egy integrált vállalatirányítási (ERP) rendszer lehet. Ilyen alapról a válaszadó vállalatok 43%-a számolt be. Az informatikai alkalmazástípusok közül a vállalatok 42%-ánál működik intranet technológiára épülő belső kommunikációs rendszer, 31%-ánál pedig folyamatvezérlő vagy dokumentumkezelő rendszer. Térinformatikán alapuló alkalmazás csupán minden hetedik vállalatnál működik. Kevésbé elterjedtek a szakértői (tudásbázisú) rendszerek (10%) és az – OLAP vagy adattárház technológián alapuló – üzleti intelligencia alkalmazások (10%).

A vállalati működési területek közül a számvitel, a pénzügy és a bérügyvitel területén általánosnak mondható az információrendszerekkel való támogatottság, a vállalatok mintegy 95 százaléka számolt be erről. Az előbbi kettő terület minden második esetben valós idejű hálózati összeköttetésben van egymással. Tízből kilenc válaszadó vállalat támogatja számítógépes alkalmazásokkal az értékesítést, a készlet- és a tárgyi eszköz gazdálkodást, valamivel kevesebb mint kilenc pedig magát a termelő vagy szolgáltató alaptevékenységet. A bérügyvitel és ezen területek minden harmadik vállalatnál állnak valós idejű kapcsolatban egymással. 80-90% a beszerzés, a felső vezetés (kontrolling), és az emberi erőforrás gazdálkodás (bérügyvitel nélkül) információrendszerekkel való támogatottsága, míg a környezeti menedzsment vagy a karbantartás területére kiterjedő alkalmazásról a válaszadó vállalatok háromötöde számolt be. A válaszadó

vállalatok háromötödénél létezik (hálózati vagy adathordozón keresztül) elektronikus kapcsolat a rendszerek között – a hét fő funkció mindegyike esetében.

**Szervezetközi alkalmazások és versenyelőny szerzés az új információtechnológiákkal.** A legutóbbi felmérés óta eltelt időszakban még mindig az internet az a technológia, amelynek vállalati alkalmazásától a versenyképesség radikális javulását várják az elemzők. A felmérésünk szerint azonban a vállalatok az internet adta lehetőségek töredékét használják ki, általánosan információk szerzésére, kapcsolattartásra, a cég termékeinek bemutatására használják. Az online internetes alkalmazások igénybe vétele, vagy az interneten történő közvetlen rendelés és rendelésfogadás csupán a vállalatok 15%-ánál jelenik meg. Még kevésbé jellemző (10% alatt), hogy az internetet továbbképzésre, videokonferenciákra, kutatás-fejlesztés támogatására használják fel a vállalatok. A tranzakció jellegű felhasználás csupán a banki ügyintézés területén jelenik meg gyakrabban: a vállalatok egyharmadánál.

**Az informatikai funkció szervezése.** Az informatikával kapcsolatos célok eléréséhez a fentiekén túl a célok megfogalmazásának módjával, valamint az informatikai feladatok ellátásának megszervezésével lehet érdemben hozzájárulni. Az informatikai stratégia átlagos időtávja legutóbbi felmérésünk óta nőtt (2,75 év), ami a hosszú távú célokra fordított nagyobb figyelmet jelzi. A vállalatok 17%-a szervezte ki az informatikai területet vagy egy részét (outsourcing), ebből 2% olyan szolgáltatót takar, melynek alapításában a kiszervező vállalat is részt vett. A fő kérdés azonban, hogy a kiszervezés viszonylag alacsony aránya az informatikának szánt stratégiai szereppel, vagy csupán az operatív feladatok elkülönítésének elmaradásával magyarázható. Az elmúlt öt évben ugyanis a fejlett országokban is előfordult az informatikai funkció visszaterelése a szervezetbe, verseny-, költség- és vezetési megfontolásokból.

### ***Eredmények***

A informatikai funkció eredményeit elsősorban abban ragadhatjuk meg, hogy mennyire sikerrel támogatta a többi funkcionális terület működését, a vezetők döntéseit, valamint a vállalat stratégiáját. A jelentősebb informatikai beruházásoknál különböző megtérülési mutatók adhatnak számot az eredményekről. A vállalatok jelentős része azonban még az informatikai költségvetésre vonatkozó kérdéseinket is nehezen tudta megválaszolni. Az eredmények tekintetében így más funkcionális területek válaszaira hagyatkozhatunk. A vezetői döntéstámogatás tekintetében például a legtöbben a jövedelmezőségi számítások és a tervezés terén tartják kifejezetten hatékonynak az informatikai támogatást. Összességében az ellenőrzés és beszámolás informatikai támogatásának megítélése a legkedvezőbb.

## **1.7. Pénzügy<sup>7</sup>**

### ***Célok***

A legfontosabb célok (1-5 skálán mérve): likviditás megőrzése (4,61), költségek csökkentése (4,53), jó fizetőképesség (4,49), árbevétel növelése (4,46).

### ***Eszközök***

A mintába került cégek háromnegyede tudott üzemi szinten nyereséges lenni, s kevesebb mint 40%-uk tudott 2000-ről 2002-re javítani üzemi megtérülésén. Az adatok alapján látszik, hogy nem csupán az üzemi eredményből származtatható mutatók válnak jól szét: a magasabb exportárbevétel és osztalékfizetés együtt jár a jobb megtérüléssel. Lényeges, hogy az üzemi eredmény szintű megtérülés vizsgálata nem mutat érdemi eltérést a szokásos, mérleg szerinti vagy készpénzáramlás (cash-flow) alapú megtérülésekhez képest.

### ***Eredmények***

Az eredmények azt mutatják, hogy azok a cégek teljesítenek pénzügyileg is jobban, amelyek pénzügyi stratégiájuk kialakításakor nagyobb súllyal veszik figyelembe a tulajdonosi hozamot, és annak egyik potenciális alkotóelemét, a minél nagyobb és rendszeres osztalékfizetést. A gyengébben teljesítő cégek nem megfelelő területekre koncentrálnak, nem látják világosan a követendő irányt. Olyan mutatók elsődlegességét vallják, amelyek csak lazán kapcsolódnak a gazdaságossághoz. Döntéseikben az árbevétel növelése, a költségek csökkentése és a fizetőképesség megőrzése az elsődleges, teljesítményüket pedig árbevétel és eszköz arányos hozammal mérik, ahelyett, hogy a tulajdonosi hozamokra, vagyis a befektetett tőke arányos nyereségre fókuszálnának, s elsősorban nem tulajdonosaiknak, hanem vezetőiknek vagy vevőiknek akarnak megfelelni.

## **2. A vállalatok csoportosítása**

A következőkben azokat az eredményeket gyűjtöttük össze, amelyek a funkcionális területek és néhány kitüntetett vállalati jellemző, nevezetesen a méret, a tulajdonos, a vállalati teljesítmény és az iparági hovatartozás közötti kapcsolatokat jellemzik. A besorolások részleteiről ld. Wimmer-Csesznák (2005) tanulmányát.

### **2.1. Méret**

Az árbevétel és a foglalkoztatottak száma és az eszközérték alapján három csoportba soroltuk a vállalatokat: nagy, közepes és kisvállalat kategóriákba.

---

<sup>7</sup> András-Juhász (2005) alapján.

### **2.1.1. Nagyvállalatok**

Az üzleti szemléletre jobban jellemző a minőségorientáció, a vevő igények figyelembevétele, és a gyártási hatékonyságra való összpontosítás. Az átlagosnál nagyobb a magasabb marketing-innovációval jellemezhető vállalatok aránya. A marketing súlya nagyobb, mint a közepes és kisvállalatoknál. Lényegesen nagyobb arányban végeznek keresleti, elégedettségi és lojalitás méréseket, mint a kisebb vállalatok. A nagyvállalatok a maguk 64%-nyi márka-arányával markánsan elkülönülnek a kis- és középvállalkozásoktól. Mindössze 10%-uknál nincsen elkülönült marketing tevékenység, a többi vállalatnál marketingszervezetbe különülnek el a klasszikus marketingtevékenységek (marketingtervezés, reklámstratégia, PR, termék piaci bevezetése, marketingkutatás). Tendenciájában figyelhető meg, hogy a marketing vonatkozású döntésekért a legfelsőbb vezető a felelős (Kolos és tsai, 2006).

A nagyvállalatok nagyobb arányban vezettek be világviszonylatban és Magyarországon újak tekinthető termékeket. Ők a leginnovatívabbak, ami többek között visszavezethető arra, hogy sokkal többet költenek K+F-re, mint a többi vállalat. Az új technológiák bevezetésében is kiemelkednek. Számukra a berendezés-szállítók számítanak a legjelentősebb ötletforrásnak. Főként a nagyvállalatok kooperálnak a tudományos intézményekkel is. Az innovációban kiváló vállalatok szignifikánsan a legnagyobbak. Önálló K+F részleggel 33%-uk rendelkezik. 39%-nak nem volt K+F kapcsolata. Jellemzőek a külső K+F megállapodások (Kiss, 2005).

A saját vállalaton keresztül értékesítő cégek többsége a nagyvállalati kategóriába tartozik, és jellemzően többségi külföldi tulajdonban van (Deli–Bernschütz, 2006).

A nagyvállalatok csaknem felére jellemző, hogy a magas termelési színvonalon, jó technológiával és modern menedzsment módszerekkel dolgoznak. Többet foglalkoznak a teljesítmény mérésével, mint a többi csoport (Demeter, 2006a).

A beszerzésben jellemzőbb a színvonalas kiszolgálás és a stabil kapcsolatok. Minél nagyobb a vállalat, annál hosszabbak a szerződéses kapcsolatok. Megfigyelhető, hogy a hosszú távú beszerzési szerződések aránya a nagyvállalatok esetén magasabb az átlagnál. A kapcsolat-specifikus beruházások közül a berendezések, szerszámok vásárlása, valamint a raktárkapacitás lekötése jellemző. Elsősorban a nagyvállalatok alkalmaznak logisztikát támogató informatikai rendszereket (Nagy, 2006). A stratégiai partnerkapcsolat vállalatai között nagyobb arányban vannak jelen a nagyvállalatok (Gelei, 2006).

Panaszkezelésben a nagyobb vállalatok felkészültebbek. Működésükben, panaszkezelési gyakorlatukban, szolgáltatásminőséggel kapcsolatos törekvéseikben nagyobb szisztematikusságot, átgondoltabb folyamatokat, magasabb szintű standardizációt érnek el, és a vevőktől visszaérkezett információkat is intenzívebben használják, bár még nekik is bőven van fejlődési lehetőségük. Hangsúlyosabbnak tartják a technológia működési hatékonyságban játszott szerepét. A vevők

megtartására valamivel nagyobb figyelmet fordítanak, mint versenytársaik. Tőkeerejüket mutatja, hogy ingyen terméket gyakrabban használnak a reklamáló ügyfél panaszainak orvoslására, és felkészültségük is nagyobbak tűnik ezen a téren, hiszen vevőiktől a pénzt nem igénylő bocsánatkérést is a kis vállalatoknál sűrűbben alkalmazzák (Demeter – Földesi, 2006).

A nagyvállalatok kétharmadánál fejlett, és csupán elenyésző arányban alacsonyan fejlett a számítástechnikai bázis (Móricz és tsai, 2006). Jobban kihasználják az Internet lehetőségét belső kapcsolatokra, valamint a vállalat bemutatására és a vállalati tevékenységek támogatására. Fontosabb az innovatív imázs kiépítése/fenntartása, és nagyobb mértékben bíznak az e-kereskedelemben (Agárdi-Kolos, 2006).

### ***2.1.2. Középvállalatok***

Az átlagosnál jellemzőbb a rövid távú üzleti szemlélet. Marketing-innovációban a középvállalatok versenytársaikhoz hasonlóan ítélik magukat. A márka-arány 44%. (Kolos és tsai, 2006). A közepes méretű vállalatok nagyobb mértékben helyezik előtérbe a többiekhez képest a belföldi piacszerzést. Az átlagosnál jobban jellemző, hogy szisztematikusan mérik a szolgáltatási színvonalat (Agárdi – Kolos, 2006).

Önálló K+F részleggel 16%-uk rendelkezik. 64%-nak nem volt K+F kapcsolata (Kiss, 2005).

A középvállalati körre kevésbé jellemző a logisztikai fókusz és a stratégiai partnerkapcsolat (Gelei, 2005, 2006). A kapcsolat-specifikus beruházások közül a berendezések, szerszámok vásárlása, valamint a raktárkapacitás lekötése jellemző (Nagy, 2006).

Legkevésbé ők tartják fontosnak a teljesítmény mérését a keresleti előrejelzés pontossága, a termék/szolgáltatás minősége és az alkalmazottak elégedettsége/lojalitása terén (Demeter, 2006a).

### ***2.1.3. Kisvállalatok***

A kisvállalatok üzleti szemléletében jobban érvényesül a biztos foglalkoztatás mint prioritás. A marketing-innováció a versenytársakhoz képest alacsonyabb vagy azonos. Inkább követik a kezdeményező nagyvállalatokat. A márka-arány 42%. Közel egyharmaduknál nincs jele elkülönült marketing tevékenységnek. A kevésbé jellemző tevékenységek a marketingvezető irányítása alatt jelennek meg (raktározás, szállítás) (Kolos és tsai, 2006).

Valamivel fontosabbnak tartják a vevőket, s szignifikánsan jelentéktelenebbnek a versenytársakat, ami jól tükrözi azt, hogy kevésbé vesznek részt vállalati hálókban, szövetségekben. A vevők fontossága ellenére a szolgáltatási színvonal mérése jellemzően rendszertelen (Demeter – Földesi, 2006).

A számítástechnikai bázis inkább alacsonyan fejlett (Móricz és tsai, 2006). A kisvállalatok 17,8%-a egyáltalán nem használja a világhálót.

Nem jellemző a hosszú távú stratégiai együttműködés (Agárdi – Kolos, 2006). Mégis, a stratégiai partnerkapcsolattal rendelkező vállalatok között az átlagosnál nagyobb arányban van jelen a kisvállalati kör (Gelei, 2006). A beszerzésben fontos a kedvező ár (Neményi, 2005). A kisvállalatok nem tulajdonítanak kiemelkedő jelentőséget a logisztikának (Nagy, 2006).

Önálló K+F részleggel 10%-uk rendelkezik. 83%-nak nem volt K+F kapcsolata (Kiss, 2005).

Hatékonyáguk lassabban fejlődik (Demeter, 2006a).

## **2.2. Tulajdonos**

Háromféle tulajdonost különböztettünk meg az elemzések során: a) többségi állami tulajdon, b) többségi belföldi magántulajdon, c) többségi külföldi magántulajdon.

### ***2.2.1. Többségi állami tulajdon***

A többségi állami tulajdonú vállalatok megosztott piacon működnek. A termékbevezetésben a többségi külföldi tulajdonú vállalatokat követik. A márkázott termékek a forgalom 42%-át teszik ki. Az állami vállalatoknál gyakoribb jelenség, hogy a termelésstervezés és a szállítás is a marketingvezetőhöz tartozik (Kolos és tsai, 2006).

Az állami tulajdonú cégek külföldi piacszerzést lényegében nem céloznak meg. A piaci részesedés növelésére új termékek bevezetésével az állami tulajdonú vállalatok törekednek legkevésbé. Az állami vállalatok jellemzően kisebb üzemi eredményhányadot, egy főre jutó bevételt, nagyobb személyi költség arányt, kisebb exportarányt, vállalati cash-flowt, és saját tőke arányos cash-flow hozamot mutatnak fel. Az eredmények szerint a legrosszabb jövedelmezőséget az állami cégek mutatják. Árbevételük 0,08-0,09%-át fordítják K+F-re. Az adózott eredmény 5-8%-át fizetik ki osztalékként (András – Juhász, 2005). 32%-uk rendelkezik az árbevétel 5%-át meghaladó exporttal (Deli – Bernschütz, 2006).

A többségi állami tulajdonban lévő vállalatok közül arányaiban több a jó termelési színvonalon működő vállalat, mint a belföldi tulajdonosok között. Legkevésbé itt jellemző a teljesítménymérés. Rendelésteljesítésben nekik van a legtöbb problémájuk. A közvetlen munkaerő ráfordítás, a garanciális költségek és a vevői kiszolgálási idő terén gyorsabb előrelépést várnak az EU-csatlakozástól (Demeter, 2006a).

### ***2.2.2. Többségi belföldi (nem állami) tulajdon***

A többségi belföldi (de nem állami) tulajdonú vállalatok mérsékelt koncentrált piacon működnek. A legkevésbé bátrak a termékbevezetésben. A márkázott termékek a forgalom 45%-át teszik ki (Kolos és tsai, 2006).

A hazai magántulajdonú cégek preferálják leginkább a profilon kívüli termszerkezet bővítést (Kiss, 2005). Árbevételük 0,17-0,27%-át fordítják K+F-re. Önálló K+F részleggel 15%-uk rendelkezik. Az adózott eredmény 19-21%-át fizetik ki osztalékként (András – Juhász, 2005). 56%-uk rendelkezik az árbevétel 5%-át meghaladó exporttal (Deli – Bernschütz, 2006).

A többségi magyar tulajdonú cégek az átlagosnál nagyobb mértékben hoznak létre kapcsolat-specifikus beruházásokat raktár, szerszámok, berendezések formájában (Nagy, 2006). Az állami cégekhez hasonlóan a közvetlen munkaerő ráfordítás, a garanciális költségek és a vevői kiszolgálási idő terén várnak gyorsabb előrelépést az EU-csatlakozástól (Demeter, 2006a).

### ***2.2.3. Többségi külföldi tulajdon***

A többségi külföldi tulajdonú vállalatok működnek a legkoncentráltabb piacon. Lényegesen nagyobb arányban végeznek keresleti, elégedettségi és lojalitás méréseket. A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalkozások a legbátrabbak a termékbevezetésben. A márkázott termékek a forgalom 78%-át teszik ki. A külföldi tulajdonú cégek szintén nagyobb hajlandóságot mutatnak arra, hogy a marketing- és reklámtervezést, illetve a termék piaci bevezetésének feladatát a marketingvezetőre bízzák (Kolos és tsai, 2006).

A külföldi tulajdonú cégek nagyobb arányban vezettek be világújdonságokat, s nálunk újnak számító termékeket, technológiákat. A külföldiek az itt kialakított profiljukon már kevésbé változtatnak, ugyanakkor a profilon belüli bővítést ők ambicionálják leginkább. A termelés rugalmasságát új technológiák alkalmazásával a külföldi tulajdonban lévő vállalatok akarják leginkább növelni (Kiss, 2005).

A külföldi többségi tulajdonossal működő cégekre az jellemző, hogy igen magas befektetett tőkével (nagy vállalati mérettel), kiugró munkaerő hatékonysággal (tőkeintenzív termelés) igen jó jövedelmezőséget érnek el. A személyi költségek aránya az árbevételen belül az átlagnál jóval kisebb, miközben az egy főre vetített költség sokkal magasabb s a marketing és a kutatás-fejlesztési költségek a szokásosnál lényegesen magasabbak. Ezen cégek export részaránya is sokkal magasabb, mint a többi vállalaté. Az értékteremtést leginkább leíró cash-flow alapú megtérülés mutatóknál a külföldi cégek átlagosan akár 10-szer jobban teljesítenek, mint a második helyen álló belföldi magántulajdonban álló vállalatok.

Üzemi szinten a külföldi cégek alkalmazotti hatékonyságban a magyar többségűeket ötszörösen, a domináns részvényes nélkülieket 11-15-szörösen, az állami vállalatokat pedig közel 14-20-szorosan múlták felül. Árbevételük 0,75-0,84%-át fordítják K+F-re. 2000-ben a mintában szereplő vállalatok összes K+F ráfordításainak 89%-át, 2002-ben pedig 91%-át a többségi külföldi tulajdonnal rendelkező cégek adták (András – Juhász, 2005). Önálló K+F részleggel 40%-uk rendelkezik (Kiss, 2006). A legtöbb tőkével (átlagosan 24 Mrd forint) a külföldiek rendelkeznek. A külföldiek az adózott



eredmény 24-27%-át kiveszik a cégből (András – Juhász, 2005). 66%-uk rendelkezik az árbevétel 5%-át meghaladó exporttal.

A többségi külföldi tulajdonban levő cégek nem arra használják Magyarországot, hogy az itt megszerzett olcsóbb, hozzáférhetőbb, szakértelemmel összeállított alkatrészeket kivigyék külföldre, ahol összeszerelés után, mint azon ország termékét árusítsák, hanem a nyersanyagokat és alkatrészeket itt építik be, itt szerelik össze. Jellemző a saját vállalaton keresztül történő értékesítés (Deli-Bernschütz, 2006).

A beszerzésben az átlagosnál jóval kevésbé fontos az alacsony ár (Neményi, 2005). A legnagyobb arányban alkalmazzák a beszerzésben hosszú távú szerződéseket és ezeknél a vállalatoknál a legkiemelkedőbb a logisztika szerepe. A többségi külföldi tulajdonú cégek az átlagosnál nagyobb mértékben hoznak létre kapcsolat-specifikus beruházásokat raktár, szerszámok, berendezések formájában (Nagy, 2006).

A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál jellemzőek a támogató informatikai megoldások (Móricz és tsai, 2006). Az elektronikus beszerzésre való nyitottságban ők járnak az élen, és a munkaerőt is sokkal hatékonyabban használják ki, mint az átlag. Előrébb járnak a nem pénzügyi teljesítménymutatók nyomon követésében is (Tátrai, 2006).

A külföldi szolgáltató vállalatok fontosabbnak tartják a vevők megtartását, mint az állami vagy a belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok, és a szisztematikus folyamatelemzés, valamint az IT terén is előbbre járnak (Demeter – Földesi, 2005). A termelési célok elérésére sokkal több modern menedzsment programot használnak, mint a többi vállalati csoport. Többet foglalkoznak a teljesítmény mérésével, és nem számítanak arra, hogy az EU-s csatlakozás a teljesítmény szintjében jelentősebb változást okoz (Demeter, 2006a).

## **2.3. Teljesítmény**

A vállalati teljesítmény kategóriák kialakításához a vállalatok saját értékelésén alapuló 1-5 kiterjedésű skálakon mért összteljesítményét vizsgáltuk az árbevétel-arányos jövedelmezőség, a tőkejövedelmezőség, a piaci részesedés, a technológiai színvonal, a menedzsment színvonal és a termékminőség változói felhasználásával (ld. Wimmer – Csesznák, 2005). A vállalatokat három csoportba, a vezetőket, az átlagosakat és a lemaradók csoportjába soroltuk.

### **2.3.1. Vezetők**

A vezető cégek kevésbé vonják a legfelsőbb vezető hatáskörébe a marketinget (Kolos és tsai, 2006). Ebben a csoportban az átlagosnál nagyobb arányban fordul elő a minőségorientáció. A versenytársakkal azonos vagy az azt meghaladó marketing-innovációval rendelkező vállalatok aránya az átlagosnál nagyobb. Forgalmuk 63%-a márkás termék (Kolos és tsai, 2006).

Minden negyedik rendelkezik kiváló információtechnológiai minősítéssel. A kiváló informatikájú vállalatok majdnem kétharmada (64%) vezető (Móricz és tsai, 2006). Háromnegyedük az Internet adta marketing lehetőségeket sokkal jobban kihasználja versenytársainál (Agárdi – Kolos, 2006). Többnyire árbevételük 5%-át meghaladó exporttal rendelkeznek (Deli-Bernschütz, 2006).

Kevésbé koncentrálnak az olcsó termékekre a beszerzés során (Neményi, 2005).

A vezetők a mérés és elemzés magasabb szintjeire is eljutnak a szolgáltatások területén. A vállalati teljesítmény nem okoz a szolgáltatásnyújtásban radikális eltéréseket. Amiben viszont okoz, ott kivétel nélkül mindenhol a vezető vállalatok előnyét mutatja. Ilyen területek például a szisztematikusság a szolgáltatási színvonal, a panaszok, vagy a folyamatok elemzésében; a magasabb szolgáltatásminőség és az új termékekre törekvés az ügyfelek szerzése érdekében; az IT intenzívebb felhasználása a működési hatékonyság növelése érdekében (Demeter – Földesi, 2005).

A termelési célok elérésére sokkal több modern menedzsment eszközt használnak, mint a többi vállalati csoport. Minden téren a vezető vállalatok vannak leginkább tisztában teljesítményükkel, itt a legjobb a teljesítménymérés (Demeter, 2006a).

### ***2.3.2. Átlagosan teljesítők***

Forgalmuk 48%-a márkás termék (Kolos és tsai, 2006). Minden tizedik rendelkezik kiváló információtechnológiai minősítéssel (Móricz és tsai, 2006). Általában véve ez a vállalati csoport átlagos, a vezetők és lemaradók csoportjai közé eső eredményeket produkált.

### ***2.3.3. Lemaradók***

A lemaradóknál szignifikánsan többen vannak a belső működési hatékonyságra összpontosító vállalatok. Forgalmuk 45%-a márkás termék (Kolos és tsai, 2006).

Minden huszadik rendelkezik kiváló információtechnológiai minősítéssel (Móricz és tsai, 2006). A csoport majdnem fele (46%) az Internetet legfeljebb négy területen veszik igénybe (Agárdi – Kolos, 2006).

A stratégiai partnerkapcsolat keretei közt működő vállalatok között meglepően magas a lemaradók aránya (Gelei, 2006). A lemaradók inkább a rendszertelen mérés szintjén ragadtak meg a szolgáltatások területén (Demeter – Földesi, 2005). A gyenge vállalati teljesítménnyel rendelkező vállalatok termelési színvonala is inkább a gyenge kategóriába sorolható. A lemaradók inkább mérik a teljesítményt, mint az átlagosan teljesítők (Demeter, 2006a).

## **2.4. Iparág**

A következő iparágakat vizsgáltuk: mezőgazdaság, kitermelőipar és energiaszolgáltatás, élelmiszeripar, könnyűipar, vegyipar, gépipar, építőipar, kereskedelem, szolgáltatás.

### ***2.4.1. Mezőgazdaság***

A piaci koncentráció foka szerint megosztott. A mezőgazdaság esetében a biztos foglalkoztatás, a hatékonyságra történő koncentrálás, és az általános piaci igényekben való gondolkodás az átlagosnál jellemzőbb. A termékek mindössze 18%-a márkázott. A 84%-os beszerzési áremelkedésnek csupán a felét, 42%-ot sikerült áthárítani fogyasztóikra, így ez az ágazat tekinthető e szempontból az elmúlt évek vesztesének. Itt az egyik legkevesebb a reklámköltség mértéke (Kolos és tsai, 2006).

A fentiek tükrében nem meglepő, hogy rendkívül fontos az alacsony beszerzési ár (Neményi, 2005). A logisztika szerepe alacsony (Nagy, 2006).

A legfejletlenebb informatikával rendelkezik (Móricz és tsai, 2006) és szolgáltatásnyújtási szempontból is a legelmaradottabb iparág (Demeter – Földesi, 2006).

Meglepő módon magas a fenntartott K+F kapcsolatok aránya, és az egy főre eső K+F ráfordításokat tekintve másodikkak az iparágak között (Kiss, 2006).

Az egységköltségek, a készletszint és a rendelésteljesítési idő csökkentését, valamint a rendelésteljesítés pontosságát kevésbé fontos célnak tartja. Itt a legkevésbé jellemző a teljesítménymérés (Demeter, 2006a).

### ***2.4.2. Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás***

A piaci koncentráció foka szerint koncentrált. A kitermelőipar esetében a biztos foglalkoztatás, a hatékonyságra történő koncentrálás, és az általános piaci igényekben való gondolkodás az átlagosnál jellemzőbb. Az átlagtól eltérően jobban tudta növelni a szektor értékesítési árait beszerzési árainál. Itt is az egyik legkevesebb a reklámköltség mértéke (Kolos és tsai, 2006). Nem jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006).

Az átlagosnál több hosszú távú szerződést kötnek (Nagy, 2006). Jellemzőek a logisztikai főkusszal rendelkező vállalatok (Gelei, 2005). A legfejlettebb informatikával rendelkezik (Móricz és tsai, 2006). Élen járnak a teljesítménymérésben (Demeter, 2006a).

### ***2.4.3. Élelmiszeripar***

A piaci koncentráció foka szerint mérsékelten koncentrált. A legkevésbé az élelmiszeriparban emelkedtek a beszerzési és értékesítési árak (34%, 30%). Itt a legnagyobb a reklámköltség mértéke (Kolos és tsai, 2006). Jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006). A közvetítő kereskedők segítségét igénybe vevő vállalatok jellemzően az élelmiszeriparban működnek.

A beszerzés megítélése kiemelkedő. Rendkívül fontos az alacsony beszerzési ár (Neményi, 2005). Jellemzőek a logisztikai főkusszal rendelkező vállalatok (Gelei, 2005). Elterjedtek a kapcsolat-specifikus beruházások (Nagy, 2006).

Ez az iparág költi a legkevesebbet informatikára (Móricz és tsai, 2006). Ugyanakkor a legnagyobb arányban vezetnek be új termékeket és új technológiákat (Kiss, 2006).

#### **2.4.4. Könnyűipar**

A piaci koncentráció foka szerint megosztott (Kolos és tsai, 2006). Jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006). A stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalatok aránya kiugróan magas (Gelei, 2006).

#### **2.4.5. Vegyipar**

A piaci koncentráció foka szerint koncentrált. A termékek 60%-a márkázott. Az átlagtól eltérően jobban tudta növelni a szektor értékesítési árait beszerzési árainál. Itt a legnagyobb a reklámköltség mértéke (Kolos és tsai, 2006). Jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006).

A beszerzés megítélése kiemelkedő. Rendkívül fontos az alacsony beszerzési ár (Neményi, 2005). Az átlagosnál több hosszú távú szerződést kötnek az iparág vállalatai (Nagy, 2006). Jellemzőek a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok (Gelei, 2005). Elterjedtek a kapcsolat-specifikus beruházások (Nagy, 2006).

A vegyipar (ide sorolva a gyógyszergyárakat is) költött messze legtöbbet K+F-re. A 10 külföldi tulajdonú vegyipari vállalat adta a 2002-es összes K+F ráfordítások 86%-át! Önálló K+F részleggel a vállalatok 59%-a rendelkezik. A vállalatok több mint fele tart fenn K+F kapcsolatokat. Az egy főre eső K+F ráfordításokat tekintve elsők az iparágak között. Élen jár a magasabb újdonságfokú termékek és technológiák kifejlesztésében (Kiss, 2005, 2006).

#### **2.4.6. Gépipar**

A piaci koncentráció foka szerint koncentrált. Leginkább márkázottak a gépipar termékei (átlagosan forgalmuk 83%-a) (Kolos és tsai, 2006). Jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006).

A beszerzés megítélése kiemelkedő. Az alacsony beszerzési ár kisebb jelentőségű (Neményi, 2005). Jellemzőek a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok (Gelei, 2005). Elterjedtek a kapcsolat-specifikus beruházások (Nagy, 2006). A stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalatok aránya kiugróan magas (Gelei, 2006).

Önálló K+F részleggel a vállalatok 39%-a rendelkezik. A legnagyobb arányban vezetnek be új termékeket (Kiss, 2005, 2006).

#### **2.4.8. Építőipar**

A piaci koncentráció foka szerint megosztott. Az építőipar esetében a biztos foglalkoztatás, a hatékonyságra történő koncentrálás, és az általános piaci igényekben való gondolkodás az átlagosnál

jellemzőbb. Az átlagtól eltérően jobban tudta növelni a szektor értékesítési árait beszerzési árainál (Kolos és tsai, 2006). Nem jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export. Az építőiparba tartozó vállalatok a termékeikhez kapcsolódó szolgáltatások színvonalát és a minőségüket tekintve úgy érzik, hogy jelenösen meghaladják a legfőbb versenytárs teljesítményét a legfőbb export piacukon (Deli – Bernschütz, 2006).

Az alacsony beszerzési ár kisebb jelentőségű (Neményi, 2005). A logisztika szerepe alacsony (Nagy, 2006).

Az egységköltségek, a készletszint és a rendelésteljesítési idő csökkentését, valamint a rendelésteljesítés pontosságát az építőipar kevésbé fontos célnak tartja, mint a többi ágazat. Legkevésbé jellemző a teljesítménymérés (Demeter, 2006a).

Ez az iparág költi az egyik legkevesebbet informatikára (Móricz és tsai, 2006). Az átlaghoz képest kevesebb területen alkalmazzák a világhálót (Agárdi – Kolos, 2006).

#### ***2.4.9. Kereskedelem***

A piaci koncentráció foka szerint mérsékelten koncentrált. A kereskedelem esetében jelenik meg leghangsúlyosabban a vevői igényeket előtérbe helyező marketingorientáció, és az átlagoshoz képest nagyobb arányban érvényesül a rövid távú profitorientáció. A marketing fontossága meghatározóbb (Kolos és tsai, 2006). Nem jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006). A közvetítő kereskedők segítségét igénybe vevő vállalatok jellemzően a kereskedelemben működnek.

A beszerzés megítélése kiemelkedő (Neményi, 2005). Jellemzőek a stratégiai partnerkapcsolatok. Az átlagosnál több hosszú távú szerződést kötnek az iparág vállalatai (Nagy, 2006).

Legkevésbé jellemző a teljesítménymérés (Demeter, 2006a).

Ez az iparág költi a legkevesebbet informatikára (Móricz és tsai, 2006). Az átlaghoz képest kevesebb területen alkalmazzák a világhálót (Agárdi – Kolos, 2006).

#### ***2.4.10. Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás***

A piaci koncentráció foka szerint koncentrált. A szolgáltatások esetében jelenik meg hangsúlyosabban a vevői igényeket hangsúlyozó marketingorientáció, és az átlagoshoz képest nagyobb arányban érvényesül a rövid távú profitorientáció. A marketing fontossága meghatározóbb. A termékek 62%-a márkázott (Kolos és tsai, 2006). Nem jellemző az árbevétel 5%-át meghaladó export (Deli – Bernschütz, 2006). A kiskereskedelmi értékesítés erősebb szerepet kap. Az átlaghoz képest több területen alkalmazzák a világhálót (Agárdi – Kolos, 2006).

Jellemzőek a stratégiai partnerkapcsolatok. A beszerzés megítélése nem túl magas (Neményi, 2005). A logisztika szerepe alacsony (Nagy, 2006).

A rendelteljesítési idő csökkentését kevésbé fontos célnak tartja, mint a többi ágazat (Demeter, 2006a).

### **3. Az egyes funkcionális területek fejlődési tendenciái (longitudinális elemzések eredményei)**

Most újra visszatérünk a funkcionális megközelítésre és megnézzük, hogy a versenyképesség kutatás korábbi fordulóiban is szerepelt vállalatok milyen fejlődésen mentek keresztül.

#### **3.1. Marketing<sup>8</sup>**

A vállalatok többsége a belföldi piacait növekedőnek érezte a legutóbbi felmérés óta eltelt 3-4 évben. A korábbi felmérésekkel összehasonlítva az adatokat megállapítható, hogy 1996-1999 között nagyobb volt a változások aránya, mint 1999-2004 között, vagyis a piacok a rendszerváltozás után 15 évvel stabilizálódni látszanak. 1999-ben még többen vallották, hogy növekvőnek érezték piacaikat 1996-hoz képest, ezzel párhuzamosan csökkenésről kevesebben számoltak be. 2004-re viszont a gyors növekedést már jóval kevesebben jelezték. A piacok növekedése kissé lelassult.

Az érzékelt piacméret-változás szignifikáns összefüggést mutat a vállalatmérettel: minél nagyobb egy vállalkozás, annál kisebb piaccsökkenést, illetve annál nagyobb piacbővülést érzékelt az elmúlt 3-4 évben. A külföldi tulajdonú vállalatok nagyobb piacnövekedést érzékelnek, arányaiban náluk nyilatkoztak a legtöbben piacbővülésről. A vállalatok teljesítményét tekintve a vezető vállalatok 64%-a növekedést észlelt, míg az átlagosan teljesítőknél ez az arány 57%, a lemaradóknál pedig 39%.

A vállalatok értékesítési átlagára 1997-2003 között átlagosan 53%-kal nőtt. A beszerzési átlagárak ugyanebben az időszakban átlagosan 61%-kal nőttek.

#### **3.2. Termelés<sup>9</sup>**

A *teljesítménymutatók* alkalmazása jellemzőbbé vált a két felmérés közötti időszakban. Pozitív változásként értékelhető, hogy a vevőközpontú szemléletben fontos mutatók előrébb kerültek az alkalmazási rangsorban (rendelteljesítés időtartama és pontossága, vásárlói elégedettség). Szintén a vevőközpontúság előtérbe kerülését támasztja alá, hogy ezek a tényezők a fontossági sorban is hasonlóképp léptek előre.

---

<sup>8</sup> Kolos és tsai, 2006 alapján

<sup>9</sup> Jenei – Nagy (2006) alapján. Csak a feldolgozóipari vállalatok szerepeltek ebben a vizsgálatban.

A *termelési célok* közül a korábbi favoritok: a gyártási minőség javítása, és a géppark modernizációja 2004-re veszítettek fontosságukból. A vizsgált vállalatok már átléptek a minőségi rendszerek kiépítésének fázisán, valamint felismerték, hogy a termelési kapacitás és a technológiai színvonal önmagában történő emelése nem elegendő a versenyképesség fenntartásához. A célok fontossága alapján hatékony és gazdaságos, a fogyasztók igényeire rugalmasan reagálni akaró, jó minőségű termékeket előállítani akaró cégek képe rajzolódik ki.

A felhasznált menedzsment módszerek és technológiák terén növekedés statisztikailag csupán a minőségbiztosítási rendszerek (TQM) alkalmazásában mutatható ki. Érdekes tény, hogy a rugalmas gyártórendszerek (FMS) alkalmazásának elterjedtsége az évek során semennyit sem változott. Az integrált informatikai rendszerek alkalmazása (elterjedtsége) jelentősen nem változott az elmúlt öt év alatt. A korábbi felmérésben kinyilvánított fejlesztési szándékok és azok megvalósulása a legritkább esetben esik egybe. Csupán a NC/CNC technológia esetében szignifikáns a kapcsolat az 1999-ben kifejezett jelentősebb használati szándék és a 2004-re megvalósult között.

Egyértelműen elmondható, hogy a válaszadó vállalatok esetében a minőséggel kapcsolatos költségek szerkezete az évek során javult. Az átalakult szerkezet a minőség szemlélet megerősödésének hipotézisét látszik alátámasztani.

### **3.3. Logisztika<sup>10</sup>**

A logisztikai teljesítmény mérhető a fogyasztói kiszolgálási színvonal elemeivel, melyek folyamatos javulást mutatnak a rész minta cégeit figyelembe véve. A készlet szint alacsonyabb lett, a gépátállítási idő rövidebb, a vevői reklamációk kezelésének ideje kisebb, és a rendelteteljesítési idő is csökkent.

Míg 1996-ban a vállalatok vezetői inkább elégedettek voltak a logisztikai teljesítménnyel, 1999-re többen nyilatkoztak, hogy jelentős változtatásra van szükség. 2004-re viszont újra megnőtt az elégedettek aránya.

A logisztika stratégiaiilag egyre fontosabb helyet foglal el a magyar gyakorlatban, egyre több vállalat hoz létre logisztikai szervezeti egységet.

A különféle információs rendszerek használatában eltérő jellemzőket figyelhetünk meg. 1996-ról 1999-re öt koordinációs eszköz használata is visszaesett. Töretlen növekedés csupán két eszköz használatának az elterjedésében mutatkozik, az anyagszükséglet tervezésnél, és a logisztikai költségek nyilvántartásánál. A közös adatbázis használata a beszállítókkal és a partnerekkel 1996 óta drasztikusan lecsökkent, hasonló módon folyamatos csökkenés mutatkozik a késztermék nyilvántartási

---

<sup>10</sup> Pusztai (2006) alapján

adatok értékesítési hálózatban történő megosztását szolgáló eszközök alkalmazásában is. Az információs és integrációs technológiák elterjedtsége viszonylag alacsony, a vállalatok csupán kicsit több mint fele alkalmazza őket. Hasonlóan elmondható ez a számítógéppel tervezett tervezésről (CAD) és még inkább a gyártásról (CAM) is: alkalmazásuk aránya alacsony értéket mutat.

A 36 vállalatból álló közös részminta alakulását figyelve a logisztikai vezető egyre magasabb szinten tevékenykedik. A mindhárom mintában szereplő vállalatoknál 2004-re már nem akadt olyan, ami ne vonta volna be a logisztikát az éves terv készítésébe. 1996-ban a cégek még csak 30%-a vallotta, hogy a logisztikának megkülönböztetett vagy meghatározó szerepe van, ez az arány 41%-ra nőtt három év alatt, majd 2004-re már 44 százalékot ért el a két legfelső kategóriát választók aránya.

A mindhárom mintában szereplő vállalatok esetében elmondható, hogy disztribúciós rendszerükben jelentős átszerveződés, változás nem történt az 1996 és 2004 közti periódus alatt.

### **3.4. K+F<sup>11</sup>**

A három felmérés közös mintáját alapul véve 23 vállalat közül 1992-95 között 6 (26%), 1996-98 között 7 (30%), míg 2001-03 között 9 (39%) vállalat folytatott alap és/vagy alkalmazott kutatást. A teljes mintákat tekintve az első felmérés során az iparvállalatok 17%-a, a másodikban 14%-a, míg a harmadikban 21%-a. Gyártmány és/vagy gyártásfejlesztési tevékenységet a közös mintában 1992-95 és 2001-03 között egyaránt 17 cég végzett (74%), míg 1996-98 között 10 (43%). A teljes mintákat tekintve pedig az első felmérés iparvállalatainak 56%-a, a második felmérésben 58%-a, a harmadikban pedig 66%-a. Amennyiben a két utóbbi felmérés közös mintáját vetjük egybe, azt láthatjuk, hogy 19%-ról 27%-ra nőtt a kutatási tevékenységet folytatók és 53%-ról 72%-ra a fejlesztést folytató cégek aránya. A kutatás-fejlesztési együttműködések tekintve nem találtunk szignifikáns elmozdulásokat a három felmérés közös mintájában:

Az innovációs teljesítményeket a három felmérés közös mintáját vizsgálva azt láthatjuk, hogy az 1996-98 közötti időszakban jóval kevesebb vállalat vezetett be új terméket (8 cég), mint 1992-95 (15 cég) és 2001-03 között (12 cég). A termelési technológiák bevezetése terén is a kilencvenes évtized első felében voltak legaktívabbak a cégek (16 vállalat), míg az 1996-98 és a 2001-03 közötti időszakokra vonatkozólag egyaránt 10 cég jelezte, hogy új technológiát vezetett be. A teljes iparvállalati mintákat tekintve is hasonló képet kapunk, tehát a 23 vállalat jól reprezentálja ebben az esetben a teljes mintákat. 1996-98 között a cégek 52%-a vezetett be új terméket, míg az első és a legutóbbi felmérés által lefedett időszakokban egyaránt 60%. Új termelési technológiát 1992-95 között a vállalatok 57%-a, 1996-98 között 51%-a és 2001-03 között 45%-a vezetett be.

Mindhárom felmérés során rákérdeztünk az innovációt segítő és gátló tényezőkre. A teljes mintákat tekintve minden alkalommal a felső vezetés támogatásában látták a vállalatok az innovációk

---

<sup>11</sup> Kiss (2006) alapján



sikerének legfontosabb okát. Mindhárom felmérésünk során kimagaslott az akadályozó tényezők közül a pénzügyi források hiánya, ami egyrészt utal a saját források szűkösségére, de felhívja a figyelmet a hitellehetőségek és az állami támogatás nem megfelelő voltára is. A sorrend ebben az esetben sem nagyon változott az egymást követő felmérések során, a privatizációból eredő bizonytalanság tényezője esett csak jelentősebben vissza.

### **3.5. Információmenedzsment<sup>12</sup>**

Kedvező tendencia, hogy az 1999-es 73% után 2004-ben a válaszadó vállalatok 82,5 %-a szervezte szerver köré gépparkját. Az összes válaszadó háromnegyedénél egységes alkalmazások ívelnek át a különböző szerverek felett. Még mindig 17,5 százalék azonban a kizárólag különálló munkaállomásokat használó vállalatok aránya, amiről az 1999-es tanulmányban is megállapítottuk, hogy már néhány fős szervezetnél is elavultnak tekinthető.

Nem változott a legutóbbi felmérés óta az tíz főre jutó munkaállomások száma, ami 1,3 számítógép. Míg 1999-ben 37% volt a fejlett (Pentium I és II szintű) számítógépek aránya, addig jelen felmérés szerint az összes munkaállomás kétharmada (67,9%) Pentium II vagy annál fejlettebb. A teljes PC-park 30 százaléka eléri a Pentium IV-es szintet. Bár csökken az arányuk, még mindig minden negyedik PC elavultnak tekinthető, továbbá a géppark fele a közeljövőben cserélendő.

Kifejezetten üdvözlendő, hogy a minta legtöbb vállalata rendelkezik internet csatlakozással, arányuk 1999 óta az akkori 58 százalékról 96 százalékra ugrott.

A korábbi évek kutatási eredményeit elővéve lényegében változatlan a leginkább támogatott döntések sorrendje. Nem ugrik ki olyan terület, amely számottevően változott volna a nyolc év alatt.

Az informatika vállalati fontosságát jelzi, hogy minden harmadik, a vállalati stratégiát készítő fele írásos formában foglalkozik informatikai stratégiai kérdésekkel. A korábbi felmérésekhez képest valamelyes nőtt az önálló informatikai stratégiát készítő aránya.

Az informatikai stratégián belül a technikai kérdések még mindig a leggyakrabban tárgyalt témakör. Nem éppen pozitív tendencia, hogy a stratégiáknak alig több, mint harmada foglalkozik az informatika üzleti vonatkozásaival, ami az 1999-es adatokhoz képest csökkenést mutat. Bár 1996-ról 2004-re nőtt az önálló informatikai stratégiát készítő aránya, az 1999-es év kilóg ebből a trendből. Azon vállalatok aránya, ahol a vállalati stratégiának informatikai fejezete van, lényegében stagnál.

Az információtechnológia és az információrendszerek területén a fejlesztés komoly beruházásokat igényel. A teljes sokaságra – és azon belül a 100 millió forint alatti informatikai beruházású cégekre – jellemző, hogy abszolút értékben és az árbevétel arányában is növekedtek a kiadások 1999-re és 2004-re.

---

<sup>12</sup> Móricz és tsai (2006) alapján.

### 3.6. Pénzügy<sup>13</sup>

A három minta vizsgálata alapján az látható, hogy miközben 1995-ben a cégek 45 százaléka élhetett valamilyen adókedvezménnyel, 2004-ben az arány már alig 25 százalékra csökkent.

Az elemzések alapján a rövid lejáratú hitelek jelentősége stabil volt mindvégig. A cégek még mindig 24-28%-ban a hosszú lejáratú hitelek használata helyett így finanszírozzák magukat. A szállítók aránya stabilan, jónak mondhatóan 37-40% között alakult. Az adóhatóság hatékony működését tükrözi, hogy a köztartozások része látványosan esett. Mivel az egyéb finanszírozási formák szerepe is csökkent, így összességében növekedett a hosszú lejáratú hitelek aránya.

A szállítók egyre kevesebb engedményt és egyre ritkábban adnak az azonnal fizetőknek. Egyre kevesebb cég él a szállítók által kínált kedvezményekkel, ami teljesen összeesik a vevői oldalról kapott képpel. 2002-re sokkal több cég kapott bankhitelt, mint korábban.

Általában megállapítható, hogy mindenféle hitelhez jutás könnyebb lett. Rövid lejáratút szinte minden vállalat kap és a hosszú lejáratúhoz jutás esetében is javult a helyzet. Megfontolt finanszírozási politikára utal, hogy a rövid- és középlejáratú forint hitel aránya csökken. A devizahitel szerepe is drasztikusan csökkent, ami jónak ítéltető, különösen kedvező ez a jegybanknak és az államnak. A hiteltípusok között egyre kevésbé jellemző a tulajdonosi hitel. A cégek a hiteleket visszafizetni is képesek: egyre kevesebb az átütemezések és a késve fizetések nagysága.

A banki hiteleket egyre növekvő mértékben gépvásárlásra veszik fel. Az ingatlan célú hitelfelvétel szinten marad, kevésbé tipikus. Az egykori legjelentősebb cél, az anyagvásárlás mára nem annyira jellemző. Még mindig többen vesznek fel hitelt bérekre, mint ingatlanra, ami meglepően komoly tőkehiányra utal. Az adótartozás kiegyenlítése mint hitelfelvételi cél kevésbé jellemző. A vevőtartozás kiegyenlítése ma is fontos, harmadik helyen áll.

Egyre ritkább, hogy azonnali fizetésért cserébe engedményt kapnak a vevők. Aki mégis ad vevői kedvezményt, az egyre kevesebbet ad. A másik oldalról egyre kevesebb vevő él az azonnali fizetés lehetőségével, kihasználja a kamatmentes finanszírozást.

A késedelmes fizetés továbbra is nagyjából ugyanolyan gyakori, mint korábban, ám mind gyakoribbá vált a felszámolási eljárás kezdeményezése. A cégeknél ritkább, de továbbra is igen gyakori, hogy tulajdonosuk egyben vevőjük is.

Az elmúlt 10 évben a pénzügyi funkció relatív fontossága árnyalatnyit csökkent a többi területhez képest. A számviteli funkció fontossága jóval kisebb, stabilan a középmezőnyben, a 10. helyen áll.

---

<sup>13</sup> András– Juhász (2006) alapján

A cégek saját becslése szerint a vevőforgás 2004-ben szinte azonos volt az 1995-ös értékkel. A szállítók érezhetően nagyobb fizetési haladékokat adnak mostanság a magyar cégeknek, mint 8-10 évvel korábban, így a vevő és szállítói forgás közel hasonlóan alakult. A vizsgált 10 esztendőben fokozatosan nőtt az idegen források, különösen a hosszú lejáratú hitelek aránya a finanszírozásban, ami a hitelezési rendszer javulásának és a vállalati gazdálkodás stabilizálódásának köszönhető. A javuló készletgazdálkodással sikerült hatékonyabbá tenni a gazdálkodást. A vevők beszedése 40 nap körül stabilizálódott, ami hosszabb, mint a ténylegesen adott fizetési haladék, vagyis a nem vagy késve fizetés általánosan elterjedt az országban. A szállítóforgás lényegesen csökkent, ami azt mutatja, hogy a cégek nem csak vevőikkel, de szállítóikkal szemben is gyengülő alkupozációba kerültek az utóbbi években.

#### **4. A vállalati siker letéteményesei: a funkcionális területek együttes vizsgálata**

Bár a vállalatok életében az egyes funkciók összehangolt működésére van szükség ugyanúgy mint egy zenekar életében az egyes hangszereknek, mégis előfordulhat, hogy egyik-másik terület az átlagosnál fontosabb szerepet játszik.

A versenyképesség kutatás keretében két műhelytanulmány született, amely az egyes funkcionális területek értékteremtésben játszott szerepét együttesen vizsgálta.

Matyusz (2006) tanulmánya azt vizsgálja, hogy a vállalat belső integrációja hogyan befolyásolja a teljesítményt. Az alapvetően irodalom feldolgozásra épülő anyag olyan modellre épül, melynek öt fő alkotórészei a bizonytalanság, a szervezeti tényezők, az integráció, a funkciók közötti integráció és a teljesítmény. Megállapítása szerint a bizonytalanság és a szervezeti tényezők közvetlen és közvetett hatást is gyakorolnak a teljesítményre, mely utóbbi hatás az integráción keresztül valósul meg. A funkciók közötti integrációk hozzájárulnak a vállalat belső integrációjához és így növelik a teljesítményt. A tanulmány négy funkciót vett szorosabb vizsgálat alá: a termelést, a logisztikát, a marketinget és a K+F-et, valamint a közöttük lévő felületeket. A modell a teljesítményt a bizonytalanság, a szervezeti tényezők és a belső integráció függvényeként tünteti fel. Az eredmények alapján a magas bizonytalanság csökkenti a teljesítményt, míg a belső integráció ezzel ellentétes hatást gyakorol. A szervezeti tényezők hatása vegyes – egyesek növelik, mások csökkentik a teljesítményt.

Demeter és Kolos (2006) tanulmánya, építve Matyusz szakirodalmi megalapozására azt vizsgálta, hogy három funkcionális terület, a marketing, a termelés és a logisztika együtt és külön-külön milyen hatást gyakorolnak a vállalati teljesítményre. Az egyes funkcionális területeket azok felhasznált eszközei és eredményei segítségével ragadták meg, mindhárom funkcionális területre egy-egy 100 pontos értékelési skálát kialakítva. Az elemzések alapján a három terület vállalati sikerre

gyakorolt hatása, bár szignifikáns, de nem átütő. A három terület eredményessége összesen 12%-ban képes előrejelezni a vállalati eredményességet. Érdekes eredménye még a tanulmánynak, hogy a három funkcionális terület fejlődése az esetek többségében a vállalatokon belül egymással párhuzamosan zajlik, ha az egyik terület fejlődik, akkor felzárkózik hozzá a többi is.

A jelen zárótanulmányban – más megközelítésben – szintén a funkcionális területek állnak a középpontban. Most azonban más kérdések alapján és több funkcionális területre (marketing, innováció termelés/szolgáltatás, logisztika, emberi erőforrás menedzsment, információmenedzsment, pénzügy) végezzük el az elemzéseket.

Elemzéseink középpontjában a következő két összetett kérdés áll:

1. Milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati funkcionális területek – a vállalati szakemberek véleménye szerint – saját funkcionális eredményességükhöz, a vevői elégedettséghez, a vállalat nyereségességéhez?
2. Milyen tényezők befolyásolják az egyes funkcionális területek hozzájárulásának mértékét?

#### **4.1. A funkcionális területek hatása az eredményességre**

Ebben a fejezetben az alprojektektől független elemzést végeztünk a funkcionális területek vállalati sikerében játszott szerepének vizsgálatára. Először bemutatjuk, hogyan alakítottuk ki a kérdőív kérdései alapján indexeinket. Ezután a versenytársakhoz viszonyított funkcionális teljesítmény és az egyes funkciók sikerességének megítélése közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Következő lépésként az üzleti siker szubjektív és objektív mutatóival vetjük össze a funkcionális megítéléseket. Majd azt vizsgáljuk, hogy néhány fő jellemző (pl. vállalatméret, tulajdonos, vállalati teljesítmény, iparág) mennyiben befolyásolja a funkciók vállalati sikerben játszott szerepét.

##### ***4.1.1. A funkcionális siker és a funkcionális teljesítmény indexek kialakítása***

Két szempontból közelítettünk a funkciókhoz. Kérdőívünk egyik kérdése azt firtatja, vajon egyes funkcionális területeknek milyen súlya van a vállalati sikerben (M1 változó). Ez a kérdés kifejezetten a funkcionális hozzájárulás mértékét vizsgálja, alapvetően input alapú. Az egyes funkcionális területek közötti kapcsolat természetesen vállalatról vállalatra változik. Van, ahol a minőség a termelés alá van rendelve, van, ahol a kereskedelem és az értékesítés egy funkcionális területet alkot, és például a logisztika is sok helyen magába integrálja a beszerzés lebonyolítását, a disztribúciót és/vagy a készletgazdálkodást. Feltáró faktorelemzés segítségével vizsgáltuk az egyes területek közötti kapcsolatokat és a szorosan összetartozónak tűnő funkciókat egy kalap alá vontuk. Nem árt az elemzés meneténél megemlíteni, hogy egy vállalatban belül az M1 kérdéscsoportra négy vezető is választ adott: a felső vezető, a kereskedelmi vezető, a termelési vezető és a pénzügyi vezető.

Bár vannak különbségek a válaszokban, azért azok többnyire megerősítik egymást. Egyetlen egy helyen nem tűnnek egymást megerősítőnek a válaszok: a vezetés szerepének megítélésében. Bár ennek vizsgálata is rendkívül érdekes lehet, a jelen elemzésből ezt a változót teljesen kihagyjuk.

Első lépésben tehát a négy vezető ugyanarra az M1 kérdéscsoportra vonatkozó válaszaiból készítettünk indexeket, és ezek képezték a további elemzések alapját. A vizsgálódás során igyekeztük tartani magunkat az eredetileg meghatározott hét funkcionális területhez, ezért több részfunkciót ott vontunk össze, ahol az indexeinket alkotó változók önmagukban még nem magyarázták kellő mértékben a mögöttük lévő jelenséget (az indexek megbízhatóságának ellenőrzésére használtuk a Cronbach alfa elemzést, és akkor tekintettük azt megbízhatónak, ha értéke meghaladta a 0,6-t). azaz az adott funkcionális területet. Az indexek tartalmát és a Cronbach alfa értékeit (zárójelben) az 1. táblázat első oszlopa mutatja.

A másik felhasznált kérdéscsoport a piacról indul (V16). Itt rengeteg szempont alapján kellett a vállalatoknak összehasonlítaniuk saját teljesítményüket versenytársaikkal. Ez a kérdéscsoport tehát inkább output alapú, a végeredményt, a teljesítményt vizsgálja. Egyértelmű, hogy a funkcionális területek között szoros összefüggés van, és sokszor több terület együttműködésére van szükség, hogy a teljesítmény létrejöhessen. Például, az új termék gyors piacra vitelében, bár kétségtelenül az innovációé a főszerep, a termelés gyors, problémamentes felfutása és a marketing piacfeltáró, illetve piacmegdolgozó munkája nélkül nem jöhetne létre a teljesítmény. Ugyancsak szoros együttműködést kíván például a szállítási megbízhatóság: bár az i-re a logisztika teszi fel a pontot, megfelelő termelési háttér nélkül nem tudná feladatát sikeresen ellátni. A logikailag összetartozó teljesítményekből itt is indexeket képeztünk. Az indexek megbízhatóságát jelző Cronbach alfa értékeket zárójelben jelezzük. Az eredményeket az 1. táblázat második oszlopa tartalmazza.

A funkciók sikerben játszott szerepét megragadó indexek mindegyike között szoros, szignifikáns kapcsolat van, ami arra utal, hogy valóban egy mögöttes tényező különböző oldalait ragadják meg. Egyik kapcsolat szorossága sem olyan nagy, hogy ki kelljen hagyni bármely változót az elemzésből (a legmagasabb korreláció 0,723 a termelés és logisztika között), a legalacsonyabb 0,344 a kereskedelem és a pénzügy között).

Az eredmény indexek között már nem ilyen szoros az összefüggés, de így is mindössze két index, a kereskedelmi és a pénzügyi index között nem mutatható ki kapcsolat ( $r=0,029$ ). A legszorosabbnak a HR és az információmenedzsment közötti kapcsolat bizonyult ( $r=0,604$ ).

1. táblázat: A funkciók vállalati sikerben játszott szerepének és a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény indexeinek tartalma

Skálák (M1)	Skálák (v16)
<b>Kereskedelem, értékesítés (0,74)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kereskedelem/marketing</li> </ul>	<b>Kereskedelem, értékesítés (0,74)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• b piaci részesedés</li> <li>• p elosztási csatornák szervezettsége</li> <li>• u lobbizás államigazgatási szerveknél</li> <li>• v államnak ill. költségvetési szervnek értékesítés</li> <li>• w piaci változások előrejelzésének képessége</li> <li>• ee innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása</li> </ul>
<b>Fejlesztés (0,62)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• műszaki fejlesztés</li> </ul>	<b>Innováció (0,68)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z környezeti (ökológiai) tudatosság</li> <li>• aa megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése</li> <li>• hh K+F ráfordítások szintje</li> <li>• ii új termékek piacra vitele</li> </ul>
<b>Termelés (0,68)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termelés</li> <li>• Minőségbiztosítás</li> </ul>	<b>Termelés (0,77)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a költséghatékonyság</li> <li>• c technológiai színvonal</li> <li>• d termékminőség</li> <li>• e termékválaszték szélessége</li> <li>• h vevői igénykielégítés rugalmassága</li> <li>• i termelési rendszer rugalmassága</li> <li>• m gyártási tevékenység színvonala</li> <li>• cc kapacitáskihasználás</li> </ul>
<b>Logisztika (0,72)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beszerzés</li> <li>• Logisztika</li> </ul>	<b>Logisztika (0,76)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• g szállítási pontosság</li> <li>• j logisztikai rendszer hatékonysága</li> <li>• k szállítási határidő rövideje</li> <li>• l rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására</li> <li>• t fogyasztói szolgáltatások színvonala</li> <li>• bb megbízható alapanyag ellátás</li> <li>• oo megfelelő szintű és választékú készletek</li> </ul>
<b>Pénzügy (0,79)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénzügy</li> <li>• Számvitel</li> <li>• Bérgazdálkodás</li> </ul>	<b>Pénzügy (0,85)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• q hitelképesség</li> <li>• s fizetőképesség</li> </ul>
<b>Információmenedzsment (0,68)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Információmenedzsment</li> <li>• Kontrolling</li> </ul>	<b>Információmenedzsment (0,84)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kk integrált vállalati információs rendszer</li> <li>• ll vezetői információs rendszerek színvonala</li> </ul>
<b>HR és szervezet (0,70)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emberi erőforrás menedzsment</li> <li>• Szervezetfejlesztés</li> </ul>	<b>HR és szervezet (0,69)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dd alkalmazottak képzettsége</li> <li>• ff színvonalas, jól felkészült vezetők</li> <li>• jj szervezeti struktúra hatékonysága</li> </ul>

A kialakított indexek fő jellemzői a 2. táblázatban követhetőek nyomon. A vállalati sikerhez való hozzájárulást tekintve egyértelműen a termelés és a marketing vezeti a mezőnyt. Messze leszakadva követi őket a pénzügy, logisztika és az innováció hármasa. A legkevésbé a HR és az információmenedzsment látszik hozzájárulni a vállalati sikerhez. A szórások viszonylag kicsik, a legnagyobb szórás érdekes módon a marketinget jellemzi, ami a marketing magas átlagértékével együtt arra utal, hogy vannak vállalatok, ahol a marketing egyáltalán nem játszik fontos szerepet a sikerben.

Ha az egyes funkciók versenytársakhoz viszonyított teljesítményét nézzük, akkor egészen más eredményt kapunk. A termelés, logisztika, HR és pénzügy vezet, őket követi az innováció és az információmenedzsment, és a sort messze leszakadva a marketing zárja. A szórások nagyobbak, mint a vállalati sikerhez való hozzájárulásban. Leginkább az információmenedzsment és a pénzügy teljesítménye szóródik.

2. táblázat: A kialakított indexek statisztikai jellemzői

	Vállalati sikerhez hozzájárulás			Funkcionális versenyelőny		
	<i>N</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>N</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Marketing	245	4,10	0,77	234	2,84	0,61
Innováció	241	3,56	0,75	240	3,10	0,62
Termelés	213	4,14	0,53	237	3,32	0,56
Logisztika	223	3,60	0,60	237	3,29	0,50
HR és szervezet	225	3,35	0,55	260	3,25	0,63
Info és kontrolling	224	3,44	0,58	255	3,07	0,89
Pénzügy	253	3,66	0,52	261	3,20	0,97

#### 4.1.2. A funkcionális siker és a funkcionális teljesítmény közötti kapcsolat

A két indexcsoport kialakítását követően megvizsgáljuk, hogy a funkcionális siker és versenytársakhoz viszonyított teljesítmény milyen mértékben függ össze. Ehhez a korrelációelemzés eszközét hívtuk segítségül, melynek eredményeit a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat: A funkciók sikerhez való hozzájárulása és a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény kapcsolata\*

Versenytársakhoz viszonyított eredmény		Funkciók szerepe a vállalati sikerben						
		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Kereskedelem eredményessége	Korr. Sig. N	0,111 0,124 195	0,013 0,860 193	0,018 0,818 171	0,157 0,035 182	0,200 0,007 180	0,227 0,002 176	-0,003 0,961 200
Innováció eredményessége	Korr. Sig. N	-0,029 0,683 200	0,143 0,045 196	0,167 0,026 177	0,074 0,313 187	0,189 0,011 183	0,111 0,138 180	0,083 0,238 203
Termelés eredményessége	Korr. Sig. N	0,017 0,815 198	-0,021 0,768 196	0,113 0,133 178	0,111 0,132 187	0,091 0,222 182	0,107 0,154 179	0,021 0,773 201
Logisztika eredményessége	Korr. Sig. N	-0,013 0,853 195	0,056 0,438 191	0,108 0,159 173	0,116 0,116 184	0,091 0,223 179	0,105 0,165 175	0,105 0,142 198
HR eredményessége	Korr. Sig. N	-0,066 0,337 214	0,064 0,354 210	0,146 0,047 185	0,054 0,448 198	0,180 0,011 197	0,120 0,096 194	0,026 0,706 218
Infomen eredményessége	Korr. Sig. N	-0,059 0,393 211	0,086 0,219 207	0,111 0,134 182	0,123 0,088 195	0,145 0,043 194	0,129 0,074 191	-0,037 0,593 215
Pénzügy eredményessége	Korr. Sig. N	-0,008 0,909 214	0,054 0,437 210	0,099 0,181 185	0,017 0,813 198	0,165 0,021 196	0,137 0,058 193	0,089 0,191 219
Összes eredményesség	Korr. Sig. N	-0,007 0,927 164	0,082 0,299 162	0,157 0,056 149	0,137 0,088 157	0,194 0,017 151	0,167 0,045 145	0,084 0,280 167

\*: Átlós vonalakkal a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a sötétszürke a  $p < 0,05$  szintet, a világosszürke a  $p < 0,1$  szintet.

Először nézzük meg, hogy a funkciók sikerhez való hozzájárulása és a funkcionális teljesítmény között milyen összefüggések lelhetők fel. Természetesen az a várakozásunk, hogy a teljesítményeket a funkció „erőssége”, sikerhez való hozzájárulása befolyásolja (a szignifikánsra várt összefüggéseket bekereteztük). Az esetek egy részében találhatunk is ilyen összefüggést, helyenként erősebbet (pl. HR, ahol a korreláció 0,180,  $p=0,011$ ), helyenként gyengébbet (pl. információmenedzsment, ahol a korreláció 0,129,  $p=0,074$ ). Vannak azonban olyan kapcsolatok, ahol a várakozásokkal ellentétben nem szignifikáns a kapcsolat, ilyen a marketing, a termelés, a logisztika és a pénzügy. Ezekben az esetekben az adott funkció eredményességével más funkciók sikere szorosabb kapcsolatban van.

A táblázat tanúsága szerint a kereskedelmi teljesítményt elsősorban nem a marketing sikeressége, sokkal inkább a logisztika, a HR és az információmenedzsment sikere befolyásolja. A termékek és információk áramoltatása, valamint a személyes kapcsolatok kialakítása, illetve a



megfelelő hozzáállás megteremtése a jelek szerint a kereskedelmi teljesítmény elsődleges hordozói. Fontos megjegyezni, hogy ezek a hatások a legerősebbek az egész táblázatban.

Az innováció eredményességét is több funkcionális terület sikeres működése eredményezi. Ezek egyike maga a műszaki fejlesztés, de a termelés és a HR is segíti az innovációt. A termelés és az innováció közötti összefüggés érthetően szoros, különösen az új termékek gyors bevezetésében van a termelésnek lényeges szerepe. A sikeres HR és szervezet valószínűleg a megfelelő szervezeti kapcsolatok kialakítása révén (pl. keresztfunkciós teamekkel), illetve a jól képzett munkaerő segítségével járul hozzá az innováció eredményességéhez.

*A funkcionális területek közül a 3. táblázat alapján a legösszetettebb, legátfogóbb hatást a vállalati teljesítményre a HR és az információmenedzsment gyakorolja. Jól alátámasztja ezt az eredményt, ha a porteri értékláncra gondolunk. Mindkét terület támogató tevékenység, ami minden elsődleges tevékenység működését befolyásolja.*

A funkcionális szinten megragadott eredményességet legkevésbé a marketing és a pénzügy sikeressége befolyásolja. Másik oldalról, a termelés és a logisztika eredményességére egyik funkcionális terület sikeressége sem gyakorol hatást.

Ha az összes eredményesség változót egy indexbe gyűjtjük (az összevonás megbízható, Cronbach alfa=0,875) és megnézzük, hogy a versenytársakhoz viszonyított átfogó versenyképesség milyen kapcsolatban van a funkcionális sikerrel, akkor nem meglepő módon a korábbiakhoz hasonló eredményre jutunk. A HR és az információmenedzsment sikeressége befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet. Rajtuk kívül a termelés és a logisztika jár élen a versenyképesség erősítésében. A marketing, innováció és pénzügy sikere nem befolyásolja az eredményességet. Az eredmény véleményünk szerint egyáltalán nem arról tanúskodik, hogy a marketing vagy az innováció elhanyagolható területek lennének. Sokkal inkább utalhat arra, hogy a rövid távú szemlélet jelenleg még domináns a vállalati működésben, a hosszú távú siker zálogát jelentő marketing és innováció jelentőségét vagy nem ismerték még fel a vállalatok, vagy nem rendelkeznek elegendő forrással, hogy a mindennapi feladatokon túli tevékenységeket is végezzenek. Jól alátámasztja ezt a logikát az innovatív vállalatok magasabb versenyképessége (ld. Kiss, 2005): van pénzük és hajlandóak hosszú távra befektetni.

#### ***4.1.3. A funkcionális siker és az üzleti eredményesség kapcsolata***

A funkcionális eredményesség után vizsgáljuk meg, hogy az üzleti eredményesség milyen kapcsolatban áll a funkcionális sikerrel (ld. 4. táblázat). Az üzleti siker egyes mutatóit a vállalatvezetők szubjektív véleményével ragadtuk meg 1-5 Likert skálán a versenytársakkal való összevetésben.

Az információmenedzsment sikerének hatása ebben az összevetésben is rendkívül erős, az árbevétel-arányos nyereséggel és a tőkejövedelmezőséggel is szoros összefüggésben van. Rajta kívül a termelés és a logisztika sikeressége mutat kapcsolatot az üzleti siker e két mutatójával.

A várttal ellentétben a termelés sikeressége nincs összefüggésben a technológiai színvonallal és a termékminőséggel sem. Ennek oka az lehet, hogy a minta mintegy fele nem a termelő szektorból származik, ahol a termelés értelmezésében nagy valószínűséggel nagyok az eltérések. A nem termelő szektorokban a technológia elsősorban az információtechnológiát jelenti, és azzal szignifikáns is a kapcsolat ( $r=0,152$ ). Valószínűleg a termékminőség értelmezése is szóródást mutatott.

A magyarázat ellenőrzésére leszűkítettük az elemzést a termelő szektorra. A termékminőséggel valóban szignifikáns is lett a kapcsolat ( $r=0,184$ ,  $p=0,038$ ), a technológiával viszont továbbra sem az ( $r=0,110$ ,  $p=0,218$ ), ráadásul az információtechnológia sem lett szignifikáns ( $r=0,127$ ,  $p=0,178$ ). A technológiai színvonal és a termelés sikere közötti kapcsolat hiányára tehát nem ad magyarázatot, hogy a teljes mintára végeztük el az elemzést, Demeter (2006b) viszont szolgál egy másik magyarázattal. A tanulmányban a külföldi vállalatokkal való összevetés azt az eredményt hozta, hogy a magyarországi vállalatok lemaradásban vannak a modern termelési programok használata terén, ennek ellenére üzleti sikereik vannak. Elképzelhető, hogy a technológia használata is viszonylag alacsony fokú (erre utal Jenei és Nagy (2006) is tanulmányukban), ezért *a termelés sikereit valószínűleg nem a magas technológiai színvonal támasztja alá, és ezért nincs a kettő között kapcsolat.*

A menedzsment a funkcionális területek nagyobb részével szignifikáns összefüggésben áll, ami arra utal, hogy a vezetés jelentős szerepet játszik a funkcionális sikerben. Erre az eredményre jutott Roth és Miller (1992) is.

A marketing és az innováció egyik üzleti eredményesség változóval sincs szignifikáns kapcsolatban, amire nem igazán sikerült magyarázatot találni, hacsak azt nem, hogy a hosszú távú szemlélet nem feltétlenül hozza meg a gyümölcsét rövid távon.

A hat vizsgált teljesítményváltozót ezek után még összevontuk, hogy lássuk az együttes vállalati teljesítmény és az egyes funkcionális területek közötti összefüggést. A legerősebb kapcsolat az IT használattal fedezhető fel, de gyengén szignifikáns ( $p<0,1$ ) kapcsolatot mutat fel a termelés, a logisztika és a HR is.<sup>14</sup> Az információmenedzsment és a kontrolling sikerességének megítélése tehát párhuzamosan alakul a vállalat átfogó teljesítményével, a funkcionális területek közül itt a legerősebb a kölcsönhatás.

---

<sup>14</sup> Ha csak a feldolgozóiparra szűkítjük le az elemzést, akkor a termelés és a HR szignifikanciája nő ( $p<0,05$ ), az információmenedzsment szerepe kisebb, de közepesen még mindig szignifikáns ( $p<0,05$ ), a logisztika viszont már nem szignifikáns.

4. táblázat: A funkcionális siker és az üzleti eredményesség összefüggései (korreláció)\*

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Árbevétel-arányos nyereség	Korr.	0,026	0,079	0,169	0,115	0,062	0,239	0,099
	Sig.	0,686	0,230	0,015	0,091	0,360	0,000	0,124
	N	236	233	206	217	217	215	243
Tőke-jövedelmezőség	Korr.	0,014	0,103	0,131	0,134	0,092	0,258	0,078
	Sig.	0,829	0,120	0,062	0,049	0,182	0,000	0,230
	N	233	230	204	215	214	212	240
Piaci részesedés	Korr.	0,015	-0,015	-0,017	0,113	0,020	0,093	-0,123
	Sig.	0,824	0,821	0,815	0,099	0,771	0,180	0,059
	N	231	227	201	213	212	210	238
Technológiai színvonal	Korr.	0,012	0,049	0,044	0,023	0,109	0,152	-0,010
	Sig.	0,857	0,457	0,529	0,735	0,109	0,026	0,872
	N	236	232	205	216	217	215	243
Menedzsment	Korr.	0,099	0,102	0,075	0,115	0,206	0,181	0,144
	Sig.	0,129	0,122	0,287	0,092	0,002	0,008	0,025
	N	235	231	204	215	218	215	242
Termék-minőség	Korr.	-0,020	0,009	0,081	-0,034	0,069	0,069	0,067
	Sig.	0,759	0,896	0,247	0,615	0,309	0,311	0,297
	N	237	233	206	217	218	216	244
Váll. telj. együtt	Korr.	0,030	0,088	0,130	0,116	0,122	0,231	0,060
	Sig.	0,657	0,191	0,068	0,094	0,079	0,001	0,364
	N	227	224	198	210	210	207	234

\*Atlós vonalakkal a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a sötétszürke a  $p < 0,05$  szintet, a világosszürke a  $p < 0,1$  szintet.

A versenyképesség kérdőívben szereplő számos kérdés lehetőséget adott arra, hogy a szubjektív változók mellett objektív mutatókkal is összevessük a funkcionális területek sikerét. Ilyen mutató a marketing költségek alakulása az árbevétel arányában, ami a piaci eredményességet befolyásolhatja; a személyi költségek alakulása az árbevétel arányában, ami a termelékenység szintjére utalhat; a K+F költségek alakulása az árbevétel arányában, ami az innovativitás szintjére utal, és végül a tényleges árbevétel-arányos nyereség és tőkejövedelmezőség. Az 5. táblázat foglalja össze az itt kapott eredményeket.

5. táblázat: Az objektív eredményesség mutatói és a funkcionális siker összefüggései (korreláció)\*

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
MKTG-COST	Korr.	0,147	0,020	-0,053	-0,019	-0,025	0,047	-0,092
	Sig.	0,046	0,784	0,507	0,807	0,749	0,547	0,205
	N	186	184	160	170	172	169	192
PERS-COST	Korr.	0,007	-0,066	-0,041	-0,030	-0,065	0,082	-0,081
	Sig.	0,920	0,328	0,566	0,674	0,354	0,244	0,219
	N	223	219	194	202	204	203	231
K+F COST	Korr.	0,197	0,253	0,107	0,139	0,017	0,231	-0,056
	Sig.	0,012	0,001	0,200	0,089	0,838	0,004	0,467
	N	163	164	144	150	155	150	168
ROS 2002	Korr.	-0,011	0,109	0,029	-0,113	-0,020	0,005	0,026
	Sig.	0,872	0,110	0,694	0,112	0,782	0,945	0,694
	N	218	216	191	198	200	200	225
ROI 2002	Korr.	0,015	-0,048	0,061	-0,011	-0,061	0,087	-0,084
	Sig.	0,823	0,478	0,396	0,872	0,389	0,217	0,202
	N	223	220	195	202	204	203	231

\*Átlós vonalakkal a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a sötétszürke a  $p < 0,05$  szintet, a világosszürke a  $p < 0,1$  szintet.

Meglepő módon az objektív ROS és ROI mutatókkal egyik sikerváltozó sincs kapcsolatban, ami ellentmond a korábbi eredményeknek. Sőt, érdekes módon pontosan az a funkcionális terület van legközelebb a szignifikáns szinthez (innováció), amely semmilyen kapcsolatot nem mutatott a szubjektív ROS és ROI változókkal. Tovább fokozza az ellentmondást, hogy a logisztika sikere is kis híján szignifikáns kapcsolatot mutat az árbevétel-arányos nyereséggel, csak hogy ellenkező előjellel, mint a szubjektív változókkal. Mindez azért érdekes, mert a szubjektív és az objektív ROS között erős szignifikáns kapcsolat létezik ( $r=0,208$ ,  $p=0,001$ ).

A magasabb K+F költségvetés befolyásolja leginkább az egyes funkciók sikerét, az innováció mellett a marketing, a termelés és az IT sikerére is erős pozitív hatást gyakorol. Hasonló összefüggés jelent meg Kiss (2005) tanulmányában is, ő azonban más változók kapcsolatának elemzéseiből jutott nagyon hasonló eredményekre. A marketing költségvetés egyedül a marketing eredményességét befolyásolja.

*A táblázat fő következtetése, hogy érdemes a K+F-re áldozni, mert az több funkció eredményességét is pozitívan befolyásolja.*

## 4.2. A vállalatok fő jellemzőinek hatása a funkcionális sikerre

A következőkben megvizsgáljuk, hogy a versenyképesség kutatás központilag felállított (ld. Wimmer – Csesznák, 2005) fő csoportosító ismérvei (vállalatméret, tulajdonos kiléte, diverzifikáltság szintje, export aránya, EU várakozások, változásokhoz való viszony, ágazati hovatartozás, vállalati

teljesítmény, piaci koncentráció, növekedési stratégia) hogyan hatnak a funkcionális területek vállalati sikerben játszott szerepére.

Logikusnak hangzik, hogy egy kisvállalat életében a marketing talán kevésbé játszik szerepet, sokkal inkább a termék előállítási és áramlási folyamatra kell koncentrálnia. Várakozásaink szerint az emberi erőforrás menedzsment és az információtechnológia is komolyabb szerepet játszik egy nagyobb, erősebb koordinációt igénylő szervezetben. Egy külföldi tulajdonos nyilván nagyobb hangsúlyt helyez az exportra, az EU csatlakozás talán nem érte őt olyan váratlanul, nagyobb erőforrásai gyorsabb reagálási és növekedési lehetőséget, nagyobb vállalati teljesítményt biztosítanak számára. Az ágazati hovatartozás is befolyásolja a funkcionális viszonyokat. Mint korábban már említettük, a termelés minden bizonnyal inkább a termelőszektorban releváns terület, talán az emberi erőforrás fontosabb lehet a szolgáltató szektorban, és a nem kereskedelmi szolgáltatásokban a logisztika nem játszik szerepet. Lehetne folytatni a sort a várakozások felsorolásával, de nézzük inkább az eredményeket, és helyezzük a hangsúlyt inkább azok értelmezésére.

A vizsgálathoz szórásanalízist (One-way ANOVA) végeztünk. A központilag kialakított csoportok funkcionális siker indexeinek átlagát hasonlítottuk össze egymással. A 6. táblázat szisztematikusan végigmegy a vizsgált csoportokon. Az eddigiekhez hasonlóan világosabb (sárga), középsőtét (narancssárga) és sötét (piros) kiemelésekkel mutatjuk a szignifikancia szintjét.

6. táblázat: A csoportosító ismérvek kapcsolata a funkcionális sikerrel (szórásElemzés)\*

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Vállalat-méret	Kis	3,91	3,55	4,13	3,40	3,16	3,05	3,76
	Közép	4,17	3,57	4,19	3,58	3,33	3,45	3,70
	Nagy	4,14	3,56	4,10	3,72	3,46	3,64	3,55
Tulaj-donos	Állami	3,78	3,58	3,99	3,38	3,39	3,36	3,82
	Belföldi	4,29	3,58	4,18	3,66	3,28	3,43	3,64
	Külföldi	4,13	3,52	4,23	3,85	3,42	3,62	3,43
Ágazat/ iparág	Mezőgazd.	3,84	3,42	4,02	3,39	3,20	3,23	3,88
	Kiterm.	3,37	3,73	4,01	3,41	3,58	3,55	3,80
	Feldolg.ip.	4,31	3,67	4,31	3,78	3,31	3,45	3,56
	Építőipar	3,72	3,30	4,33	3,39	3,34	3,36	3,58
	Keresked.	4,28	2,96	3,09	3,85	3,20	3,41	3,68
	Szolgált.	3,94	3,49	3,75	3,14	3,47	3,50	3,76
Diverzifikáció szintje	Egy üzletág	4,11	3,67	4,22	3,66	3,38	3,43	3,68
	Diverzifik.	4,10	3,52	4,16	3,61	3,37	3,46	3,65
	Erősen div.	4,08	3,49	4,00	3,49	3,28	3,44	3,64
Export szintje	Nincs	3,92	3,52	4,03	3,40	3,41	3,41	3,72
	Valami	4,19	3,62	4,14	3,64	3,20	3,52	3,54
	Alacsony	4,42	3,43	4,03	3,81	3,36	3,55	3,57
	Közepes	4,43	3,66	4,26	3,69	3,30	3,44	3,63
	Jelen tős	4,33	3,65	4,15	3,66	3,32	3,39	3,44
	Domináns	4,01	3,46	4,41	3,80	3,35	3,44	3,57
EU várakozás	Optimista	4,19	3,58	4,15	3,69	3,31	3,50	3,68
	Semleges	4,00	3,62	4,13	3,55	3,42	3,50	3,62
	Pesszim.	4,06	3,58	4,24	3,49	3,36	3,33	3,65
Viszony a változáshoz	Nehezen	4,05	3,45	4,02	3,44	3,24	3,13	3,58
	Reagáló	4,18	3,58	4,13	3,60	3,25	3,40	3,59
	Felkészülő	4,08	3,62	4,18	3,61	3,39	3,56	3,74
	Befolyásoló	4,06	3,55	4,26	3,83	3,70	3,65	3,74
Vállalati teljesítmény	Lemarad	4,10	3,50	4,00	3,51	3,37	3,35	3,60
	Átlagos	4,08	3,66	4,23	3,60	3,35	3,46	3,74
	Vezető	4,14	3,61	4,20	3,74	3,42	3,56	3,66
Piaci növekedés	Megtartás	3,99	3,52	4,11	3,54	3,37	3,33	3,71
	Mérsékelt	4,14	3,56	4,18	3,62	3,33	3,46	3,65
	Agresszív	4,38	3,74	3,98	3,67	3,44	3,76	3,60
Piaci koncentráció	Koncentrált	4,09	3,72	4,16	3,67	3,42	3,57	3,73
	Mérs. konc.	4,20	3,38	4,08	3,52	3,29	3,38	3,50
	Megosztott	4,10	3,71	4,19	3,68	3,34	3,49	3,72

\* Átlós vonalakkal a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a sötétszürke a  $p < 0,05$  szintet, a világosszürke a  $p < 0,1$  szintet.

A várakozásoknak megfelelően a csoportosító ismérvek közül a méret, a tulajdonos kiléte és az ágazat, illetve iparág befolyásolja leginkább a funkcionális területek vállalati sikerhez való hozzájárulásának mértékét. A vállalatméret növekedésével a logisztika a HR és az információmenedzsment is sikertényezővé válik, ugyanakkor a pénzügyek szerepe csökkenő. A tulajdonos kiléte már összetettebb hatásokat gyakorol a funkcionális területekre. A marketing, a termelés, a logisztika és az információmenedzsment legkevésbé az állami vállalatoknál sikertényező, a

pénzügy szerepe viszont itt a legnagyobb. A marketing kisebb szerepét okozhatja az állami vállalat monopolhelyezete, a többi funkció pedig talán alacsonyabb felszereltsége révén nem képes a siker vezérévé válni. A pénzügyi terület nagy szerepe pedig talán a működési hiányosságokkal, illetve a kisebb versenyképességgel összefüggő pénzügyi zavarokkal magyarázható. A külföldi többségi tulajdon hatása éppen ellentétes, mint az államié, a belföldi többségi tulajdon a külföldi és az állami tulajdon között helyezkedik el a funkcionális sikertényezők tekintetében. Mindenképpen említésre méltó viszont, hogy a belföldi magánvállalatoknál a HR szerepe kisebb, mint a többi vállalati csoportnál. A legkevesbé a diverzifikáció szintje, az EU várakozások és a piaci növekedési stratégia hat a funkciókra.

A marketinget és a logisztikát leginkább a feldolgozóiparban és a kereskedelemben tartják sikertényezőnek. A termelést viszont csak a feldolgozóiparban tekintik a siker forrásának (ami tökéletesen érthető, hiszen klasszikus értelemben egyedül itt találunk termelést). A pénzügy sikere mintha összefüggne az ár jelentőségével: a mezőgazdaságban a pénzhány miatt kiemelkedő jelentősége van, míg az árszempontokat kevésbé követő gépiparban kisebb (az ár szerepéről ld. Neményi, 2005). A pénzügy nemcsak az árral, hanem általában véve a vállalat adottságaival is szoros kapcsolatot mutat: a kisebb, esetleg állami tulajdonban lévő vállalatnak általában nagyobb a pénzügynek tulajdonított siker jelentősége.

A nem exportáló, vagy domináns exporthányaddal rendelkező cégek (szélső értékek) a marketinget kevésbé tekintik siker zálogának, mint a közepes hányaddal bírók. Elképzelhető, hogy a nem exportálók meg vannak elégedve jelenlegi helyzetükkel, a domináns csoport pedig beszállító tevékenységet folytat, amihez nincs szükség különleges marketing eszközökre. Ugyanakkor a kis exporthányaddal rendelkező vállalatok intenzív marketing és logisztikai tevékenységet folytatnak, valószínűleg az új potenciális piac megdolgozása érdekében.

Érdekes eredmény, hogy a változáshoz való viszony elsősorban a két fő támogató folyamat, a HR és az információmenedzsment terén vezet megítélésbeli különbségekhez, ami igazolja a tanuló szervezetekről, illetve a munkaerő felértékelődéséről újabban hangoztatott elképzeléseket, illetve mutatja az információrendszerek jelentőségét az információáramlás gyorsításában, illetve pontosabb célhoz juttatásában, terítésében. Bár ok-okozati kapcsolatokat nem tudunk megállapítani, mégis úgy tűnik, hogy *a támogató funkciók (HR és információmenedzsment) sikerességének egyik fokmérője lehet, hogy milyen mértékben képesek válaszolni a felmerülő kihívásokra.*

A funkcionális területek közül az ismérvek a termelésre és a logisztikára gyakorolják a legnagyobb hatást.

*Az egyes funkciók sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalati méret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való*

*hozzájárulását mérsékli és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.*

*Funkcionális oldalról vizsgálódva leginkább a logisztikát befolyásolják a csoportosító ismérvek, legkevésbé a kereskedelem hozzájárulására vannak hatással.*

## 5. Összefoglalás

Ez a tanulmány a versenyképesség kutatás „Értékteremtés” projektjének fő eredményeit foglalta össze. A projekten belül elkészült mintegy 20 tanulmány elsősorban funkcionális nézőpontból kiindulva rengeteg információval szolgál a vállalatok versenyképessége vonatkozásában. Itt a funkcionális célok, az alkalmazott gyakorlat és az elért eredmények logikai láncán keresztül haladva, illetve néhány befolyásoló tényező hatását vizsgálva foglaltuk össze az eredményeket. Külön elemzést végeztünk a tanulmány első felében önmagukban vizsgált funkciók sikertényezőinek és kapcsolatainak együttes vizsgálatára. Az alábbiakban funkcionális területenként foglaljuk össze a fő – elsősorban a versenyképességgel szoros kapcsolatban álló – következtetéseket az eredeti tanulmányokra támaszkodva.

A **marketing** inkább a vállalat hosszú távú sikeréhez járul hozzá. A szervezet rövid távú rugalmasságát ugyanakkor elősegíti, ha a marketingszervezettől elkülönülő értékesítési szervezet működik. A marketing vállalati elhelyezkedése és a vállalat piaci pozíciói között nem található egyértelmű összefüggés. A vállalatok növekvőnek érzékelik piacaikat és sok tekintetben optimisták. Jó véleményekkel vannak innovációs képességükről, termékminőségüket javulónak értékelik, versenytársaikhoz képest általában jobbnak ítélik magukat és bíznak fogyasztóik márkahűségében. Ezzel szemben gondban vannak a termékek márkázásával, az egyre magasabb beszerzési költségek áraikban történő érvényesítésével és nem figyelnek oda különösképpen sem a környezettudatosságra, sem az elektronikus kereskedelemre. Marketing szempontból az elmúlt időszak nyertesei a többségi külföldi tulajdonú nagyvállalatok voltak, míg kiugró vesztesként a mezőgazdaságban tevékenykedők említhetők (Kolos és tsai, 2006). A magyar cégek jelentős része még nem tekint stratégiai szemmel a külföldi piacok felé, azaz csak mintegy a hazai piac kiterjesztéseként tekintenek a nemzetközi piacokra (Deli – Bernschütz, 2006).

A kilencvenes évek első fele és a 21. század első évei között eltelt időszakban nőtt a **K+F tevékenységet** folytató cégek aránya. A velünk együtt az Európai Unióhoz csatlakozó országok és hazánk vállalatai nagyjából árbevételük ugyanakkora részét költötték innovációra, s a legtöbb középkelet európai országnál és az EU-15-ök átlagánál valamivel nagyobb arányban támaszkodtak az egyetemi, kutatóintézeti tudásbázisokra. Az újonnan csatlakozó országokban a cégek kisebb hányada nyújtott be nemzetközi szabadalmakat, mint a régebbi tagállamokban, s ez alól Magyarország sem



kivétel. Nagyon határozottan kitűnik a nagyvállalatok és a külföldi tulajdonúak fölénye (Kiss, 2005). Longitudinális elemzéseink kimutatták, hogy a versenypiacakon új termékkel megjelenő (világviszonylatban vagy Magyarországon újaknak számító terméket bevezető) vállalatok versenyképesebbek a nem fejlesztő, illetve csak a vállalat szempontjából újaknak számító terméket bevezető cégeknél. Mindhárom versenyképesség felmérésben messze legtöbben a felső vezetés szerepében látták az innováció legfőbb segítőjét, s a finanszírozási források hiányában a gátját. Ezt az eredményt a nemzetközi összehasonlítások is megerősítik. A régebbi EU tagállamoknál, ahol fejlettebb a tőkepiac, ez kevésbé fontos probléma. A jó innovációs teljesítmény a vállalatok gazdasági eredményességében is tükröződik (Kiss, 2006).

**Termelési** téren még sok behoznivalója van a Magyarországon működő vállalatoknak. Az alkalmazott termelési programok terén általánosságban véve lemaradásban vagyunk. Ugyanakkor a fejlődés dinamikáját tekintve nem látszik lényeges különbség a magyar és az európai eredményesség között (Demeter, 2006b). A munkaerő termelékenység, és a termékek egységkötsége az, ami a vállalatok többségének versenyképességét ma Magyarországon leginkább meghatározza a vállalati vezetők véleménye szerint. A minőség szorosan a második csoportban található. A rugalmasság szerepe elhanyagolható, viszont az időtényező egyik-másik eleme a minőséggel egyenrangú helyen található. A feldolgozóipar minden téren élen jár. Őket követik a szolgáltatások, és a sor végén az építőipar, a kitermelőipar és a mezőgazdaság szereplőiből összeállított csoport kullog. Az EU csatlakozásban lehetőséget látók csoportját mintegy dinamizálta a csatlakozás, ugyanakkor a nehézségekre számítók fejlődését visszavetette (Demeter, 2006). A longitudinális vizsgálatban résztvevő magyar vállalatok még elmaradnak a világ legjobbjainak szintjétől, azonban az elmúlt 5 évben jelentős lépést tettek meg ennek eléréséhez. Sajnos a további fejlődési irány látszólag nem egyértelmű a vállalatvezetők számára (túl sok kiemelt cél), azonban igen pozitív jelenség, hogy igyekeznek teljes informáltsággal rendelkezni a folyamatokkal kapcsolatban (mutatók), és már a legfontosabbak célok között érzik a vevői igények minél teljesebb kielégítését (Jenei – Nagy, 2006).

A szolgáltató vállalatok le vannak maradva a termelő vállalatok szolgáltatási tevékenységével szemben. A vevők megtartásának fontosságát, az ügyfélszolgálat és a panaszkezelési folyamat jelentőségét, az igazság pillanatát a termelő szektor jobban felismerte, mint a szolgáltatások. A **szolgáltatásnyújtást** vizsgálva a panaszkezelési folyamat és a szolgáltatásminőség javítása magasabb vállalati teljesítménnyel jár együtt, de ezzel a teljesítménnyel egyelőre inkább az erőforrás racionalizálására fókuszáló megközelítés, mint a tudatos szolgáltatásfejlesztés párosul. Az intenzívebb szolgáltatásfejlesztés magasabb vevői elégedettséget és szolgáltatási teljesítményt eredményez (Demeter – Földesi, 2005).

A szolgáltatási szektor az interjúk alapján rendkívül dinamikus fejlődésnek indult. Bár a kisebb vállalatoknál nagy valószínűséggel lassabb előrelépés várható, és sokan lesznek kénytelenek bezárni a

kapukat, az ügyfélorientált gondolkodás azonban talán megerősödik a szolgáltatási szektorban is (Demeter, 2006c).

A stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalatok sokkal erőteljesebben koordinálják működésüket partnereikkel és innovatívabbaknak, a változásokra rugalmasabban reagálnak tekinthetők (Gelei, 2006). Kimutatható olyan vállalati kör, amelyik magasabb szintű **logisztikai** képességekkel rendelkezik, mint a felmérésben szereplő minta döntő többsége. Ugyanakkor még a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok esetében is igaz, hogy a logisztikai képességek viszonylag alacsony fokú meglétéről beszélhetünk. E vállalatok úgy tűnik már felismerték a logisztika jelentőségét, meg is kezdték e terület fejlesztését, de még nem jutottak el arra a szintre, hogy az versenyelőnyük meghatározó forrásává váljon (Gelei, 2005). A longitudinális elemzések alapján egyre több cég szervezetében kerül előtérbe a logisztika, mint integráló tevékenység, így a logisztikáért felelős vezető is egyre magasabb hierarchiai szinten tevékenykedhet (Pusztai, 2006). A beszállítói teljesítmények értékelésénél még mindig az ár és a minőség az elsődleges, a közös fejlesztések és a közös problémamegoldás még egyáltalán nem fontos. Azok a cégek, amelyek átlagon felül teljesítenek, jobban reagálnak a környezeti változás kihívásaira, illetve agresszívebb növekedési célokat tűztek ki maguk elé, rendre a beszerzés megítélésében, illetve vívmányainak használatában is élen járnak (Neményi, 2005). Az elektronikus beszerzésre való nyitottságban a külföldi tulajdonban lévő cégek vezetnek, amelyek a munkaerőt is sokkal hatékonyabban használják ki, mint az átlag. Ugyanígy nyitottabbak a beszerzéseik nagyobb részét külföldön lebonyolító vállalatok és a hosszú távú partnerkapcsolatra törekvők is. Ráadásul ez utóbbiak körében az átlagnál jobban javult a készletforgás, a rendelésteljesítés ideje és pontossága, a garanciális költségek szintje, a vevői reklamációk kezelési ideje és a gyártási egységköltség is. Ahol az informatikai beruházás magasabb, ott az e-beszerzésre is többet költenek (Csáki és tsai, 2006).

**Információmenedzsment** területén – bár némi fejlődés történt – a szakirodalomban leírt „kíváncsos képtől” igen messze áll a hazai valóság. A számítógéppark többé-kevésbé követte a technikai fejlődést, de a rövid időn belül elavuló gépek aránya aggasztó. A Nyugat-Európában már általános alkalmazások (pl. integrált vállalatirányítás) lassan terjednek. A vállalatok többségére sem a informatikai stratégiai gondolkodás, sem a szolgáltatói informatika nem jellemző. Az 1999-ben és 1996-ban készített elemzésekkel összevetve a jelenlegi helyzetkép nem mutat számottevő elmozdulást. A vállalatok informatikai fejlettsége és a vállalati teljesítmény között szoros az összefüggés: míg a vezető vállalatok közül minden negyedik rendelkezik kiváló minősítéssel, addig az átlagosan teljesítők közül minden tizedik, a lemaradók közül minden huszadik. Míg a kiváló informatikájú vállalatok majdnem kétharmada (64 %) vezető, addig az informatikában gyengék háromnegyede átlagosan teljesít (33,3 %) vagy lemarad (42,2 %) (Móricz és tsai, 2006).

A magyar vállalatok **pénzügyi** teljesítménye 2000 és 2002 jellemzően romlott. A gazdaság látványosan szétvált: a jól teljesítőknek nagyon jól ment, míg a cégek többsége rontott helyzetén vagy

csak stagnálni tudott. A jobban teljesítők sikerének elsődleges kulcsa a munkaerő nagyságrendekkel jobb hatékonyabb kihasználása, de ezt segítették az időszak nagy beruházásai, és a többi cégnél arányaiban is sokkal nagyobb kutatás-fejlesztési kiadásai is. A többségében állami kézben lévő vállalatok gyenge jövedelmezőséget mutatnak, míg a külföldi domináns tulajdonú társaságok nagy mérete tökeintenzív termeléssel párosul, és igen magas jövedelmezőséget biztosítanak. Bár ezek a cégek árbevételükhöz képest jóval kevesebbet költenek az alkalmazottakra, az egy főre jutó személyi költség így is lényegesen magasabb, mint az átlag. Szintén átlag feletti a marketing és a kutatás-fejlesztési kiadás is. A kiemelkedő megtérülést biztosító cégek pénzügyi stratégiája két szempontból tér el lényegesen a rosszul működő vállalatokétól: 1. a stratégiában a likviditási és költségcsökkentési pontok kisebb, a növekedéshez, megtérüléshez kapcsolódó célok pedig lényegesen magasabb prioritással szerepelnek. 2. A stratégia végrehajtásakor a tulajdonosi megtérülésre fókuszálnak, míg a gyengébbek vezetőiknek és vevőiknek kívánnak elsősorban megfelelni. A magyar vállalatok igen csak heterogének szakmai ismeretek, jövedelmezőség, hatékonyság és pénzügyi információs rendszer szempontjából. A külföldi többségi tulajdonban lévő cégek hatékonyságával a legjobb hazai cégek is csupán alig-alig vehetik fel a versenyt (András – Juhász, 2005).

A longitudinális elemzések alapján megállapítható, hogy mindenféle hitelhez jutás könnyebb lett. Rövid lejáratút szinte minden vállalat kap és a hosszú lejáratúhoz jutás esetében is javult a helyzet. A vállalatok finanszírozása egyre közeledik a nyugati standardokhoz, azaz egyre meghatározóbb a hosszú lejáratú bankhitelek szerepe. A banki hiteleket egyre növekvő fontossággal főleg gépvásárlásra veszik fel. A magyar cégek szállítóiknak még ma is gyorsabban fizetnek, mint ahogy vevőiktől követeléseiket megkapnák, ami jól mutatja a gazdaság kiszolgáltatott helyzetét, gyenge alkupozícióit. A szállítóforgás lényegesen csökkent, ami azt mutatja, hogy a cégek nem csak vevőikkel, de szállítóikkal szemben is gyengülő alkupozícióba kerültek az utóbbi években (András – Juhász, 2006).

Végül, a **funkciók együttes vizsgálata** alapján a marketing, termelés és logisztika együttesen is csak korlátozott mértékben befolyásolják a vállalatok eredményességét (12%-ban) (Demeter-Kolos, 2006). Ezért érdemes más funkcionális területekre is kiterjeszteni a vizsgálatokat.

Ha az összes lényeges funkcionális terület eredményességére gyakorolt hatását vizsgáljuk, egyértelműen az információmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment játsszák a vezető szerepet, nem csak pillanatnyi helyzetük, hanem a változásban játszott dinamizáló szerepük miatt egyaránt. Őket a termelés és a logisztika funkciói követik. Nem bizonyult szignifikánsnak a marketing, az innováció és a pénzügy hatása az eredményességre. Míg a marketing és az innováció gyenge szereplését ezek hosszú távú jellege, illetve elmaradott volta magyarázhatja, addig a pénzügynél annak adminisztratív, nyomon követő jellege eredményezheti. Bár az innováció önmagában nem, a K+F költségvetés viszont már jelentősen befolyásolja más vállalati funkciók sikerét, a marketing, a termelés és az információmenedzsment sikerére is erős pozitív hatást gyakorol.

Az egyes funkciók vállalati sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalati méret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való hozzájárulását mérsékli és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.

## Irodalomjegyzék

- Agárdi Irma és Kolos Krisztina (2006): Vállalközi kapcsolatok elemzése, a vállalközi kapcsolatok egyes területei. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 20.sz. kötete
- András Krisztina és Juhász Péter (2005): A versenyképesség kihívása a pénzügyi menedzsmenttel szemben. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 4.sz. kötete
- Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai Kiadó
- Csáki Attila, Juhász Péter és Tátrai Tünde (2006): A hazai vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 37.sz. kötete
- Deli Zsuzsa és Bernschütz Mária (2006): A magyar vállalatok exporttevékenysége. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 22.sz. kötete
- Demeter Krisztina (2006a): Termelési célok, eszközök és teljesítmények. A versenyképességi kutatás termelési eredményei. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 29.sz. kötete
- Demeter Krisztina (2006b): Termelés külföldi összehasonlításban. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 30.sz. kötete
- Demeter Krisztina (2006c): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján, A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 34.sz. kötete
- Demeter Krisztina és Földesi Erika (2005): A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői Magyarországon a versenyképesség kutatás tükrében. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 15.sz. kötete
- Gelei Andrea (2005): Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 16.sz. kötete
- Gelei Andrea (2006): Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 23.sz. kötete
- Kiss János (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 14.sz. kötete
- Kiss János (2006): A magyar vállalatok K+F és innovációs tevékenysége - longitudinális elemzése és nemzetközi összehasonlítása. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 33.sz. kötete
- Kolos Krisztina, Sz. Tóth Gabriella és Gyulavári Tamás (2006): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 21.sz. kötete
- Lesi Mária (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 2.sz. kötete
- Matyusz Zsolt (2005): Vállalati funkciók közötti integráció és a teljesítmény kapcsolata. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 17.sz. kötete
- Móricz Péter, Gats Károly, Drótos György és Vas György (2006): Információmenedzsment fejlettsége és a versenyképesség. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 28.sz. kötete
- Neményi Máté (2005): A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 5.sz. kötete
- Nagy Judit (2006): A logisztika funkció szerepe a sikeres vállalati működésben. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 36.sz. kötete
- Pusztai Katalin (2006): A logisztikai menedzsment fejlődése a magyar vállalati gyakorlatban. Versenyképesség kutatás, kézirat

- Roth, A. and Miller, J. G. (1992): Success factors in manufacturing, *Business Horizons*, Vol. 35 No. 4, pp. 73–81.
- Tátrai Tünde (2006): A közbeszerzés mint sajátos beszerzési tevékenység és fejlődési lehetőségei Magyarországon. PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Wimmer, Á. és Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004-2005 ” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya

## 1. melléklet: A funkcionális területek céljai, eszközei és elért eredményei

	Célok	Eszközök	Eredmények
<i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mérsékelt növekedés, de függ a változáshoz való viszonytól</li> <li>Erős minőség-orientáció (20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>piaci elemzésekből indul ki 26%</li> <li>teljesítménymérés: előrejelzése (36%), vevői elégedettségé (61%), lojalitása (32%)</li> <li>IT szerepe: árképzésben, jövedelmezőség számításában (vevőkkel, elosztási csatornákkal kevésbé)</li> <li>Új termék piacra vitele</li> <li>Egyéb: márkázott termékek, környezetvédelem, reklám</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>termékminőség, választék (benne egyediség) és imázs erősen hat a vállalati teljesítményre, az ár és a csatorna szervezetsége gyengén</li> <li>sikerfunkciók között 4. a marketing (felső vezetés, értékesítés, költséggazdálkodás után)</li> <li>vállalatok válaszképessége közepes?</li> <li>Eszköz alapú erőforrások hatnak az eredményességre, képesség alapúak nem</li> </ul>
<i>Innováció</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piaci részesedés megtartása, növelése és költségcsökkentés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vállalatok 10%-a nyújtott be külföldi szabadalmat, 52% vezetett be valamilyen újítást</li> <li>Az új termék gyakoribb, mint az új technológia</li> <li>Fejlesztés fő forrásai a vevők és a versenytársak</li> <li>Új technológiához jutás 55% Európából, 49% Magyarországról. Leggyakoribb módja a berendezés vásárlás</li> <li>az új technológiát <i>külföldi forrásokból</i> beszerző vállalatok technológiai színvonala magasabb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innováció sikerének elsődleges forrásai a felső vezetés támogatása, a magas képzettség és a team munka (mindhárom főleg nagyoknál), és a piaci szereplőkkel való együttműködés (főleg kicsiknél)</li> <li>Főbb akadályok (főleg kicsiknél és hazaiaknál): finanszírozási forrás hiánya, adópolitika, saját innovációs potenciál</li> <li>Innováló vállalatok export árbevétele és üzleti teljesítménye magasabb</li> <li>az innovatív cégek sikerében a <i>műszaki fejlesztés</i> mellett a többi cégnél szignifikánsabb szerepet játszott a <i>marketing</i>, a <i>kontrolling</i>, az <i>értékesítés</i>, a <i>logisztika</i> és az <i>információmenedzsment</i></li> </ul>
<i>Termelés/Szolgáltatás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minden cél fontos</li> <li>Legfontosabbak: termelési költség, minőség</li> <li>Külföldön a rugalmasság fontosabb</li> <li>Az ügyfél-elégedettség és a működési hatékonyság növelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyártóberendezések modernizációja 70%-nál fontos</li> <li>Jellemző még a támogató folyamatok kiszervezése, a minőségjavító programok bevezetése, a környezet és a munkások védelme</li> <li>A különálló gépek mellett a CAD a leggyakrabban használt technológia (49%)</li> <li>Az alkalmazottak elégedettségének és lojalitásának mérése még ritka</li> <li>Külföldhöz képest lemaradás az IT eszközökben és a termékfejlesztési módszerekben</li> <li>A vállalatok 58%-ánál nemcsak gyűjtik, hanem elemzik is a szolgáltatási színvonallal kapcsolatos adatokat, illetve teszik a marketing és üzleti stratégia alapjává.</li> <li>Az összes vállalatot tekintve csak 71%-nak van formális, írásban rögzített panaszkezelési eljárási rendje</li> <li>a leggyakrabban alkalmazott kompenzáció a bocsánatkérés és az ingyenes termék/szolgáltatás nyújtása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legnagyobb javulás a minőségben és a rendelésteljesítésben</li> <li>Vevőszolgálat és a termékfejlesztés terén lemaradás a külföldiekhez képest</li> <li>Külföldhöz képest gyenge termelési színvonal</li> <li>A panaszkezelés és a szolgáltatásminőség szempontjait fontosnak tartó vállalatok a jelenlegi vállalati teljesítmény terén kedvezőbb eredménnyel büszkélkedhetnek, mint azok, akik ezeket nem tartják fontosnak.</li> <li>Az új ügyfelek szerzését a régiek megtartása fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja</li> <li>akik fontosnak tekintik a vevői elégedettséget, azok a szolgáltatásminőség fejlesztésére is figyelmet fordítanak</li> </ul>

	egyenrangú cél a szolgáltatásoknál	<ul style="list-style-type: none"> <li>A működési hatékonyság érdekében nem sokat tesznek a vállalatok, a leggyakrabban használt eszköz is átlagon aluli. Leginkább a támogató <b>IT-t</b> alkalmazzák, de ezt is csak a vállalatok 36,2%-a tartja fontos eszköznek.</li> </ul>	
<i>Logisztika</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiszolgálási színvonal javítása (olcsó termék másodlagos, kiszolgálás és kapcsolat fontosabb)</li> <li>Koncentráció az alaptevékenységre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabil szerződések</li> <li>Külső szolgáltató elsősorban szállítmányoz, fuvaroz és IT</li> <li>A vállalatok 40%-ánál van elkülönült logisztika</li> <li>Szolgáltatás színvonalmérés vállalatok 1/3-ánál, figyelemmel követés ¼-nél</li> <li>Teljesítményértékelés: hangsúly a költségen és a szállítási pontosságon</li> <li>Beszállító értékelés: költségdominancia</li> <li>ELM a vállalatok 20%-nál van</li> <li>A stratégiai partnerkapcsolat magasabb innovativitással párosul</li> <li>Leggyakrabban IT támogatott területek: készletnyilvántartás, rendelés felvétel és követés, raktárgazdálkodás, termelésstervezés</li> <li>27%-nál közös adatbázis partnerekkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékonyságot a szorosabb belső/külső koordináció szolgálja, stratégiai szövetségnek kicsi a szerepe</li> <li>A disztribúció hatékonysága ma alacsonyabb logisztikai költségeket és értéknövelt szolgáltatásokat jelent</li> <li>Értékes a beszállító, ha betartja ígéreteit, megbízható, hozzáértő kapcsolattartó, közös problémamegoldó, de: nem számít a szaktudás, a termékfejlesztési képesség, a saját gyakorlat megosztása (stratégiai szemlélet hiánya)</li> <li>Beszerezési hatékonyság forrásai: költségcsökkentés, minőség-növelés, jó beszállító felkutatása</li> <li>Kifizetődő IT használat</li> </ul>
<i>Információ-menedzsment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A vállalatok harmada készít írásos informatikai stratégiát.</li> <li>Ezek közül is csak minden harmadik foglalkozik az IT üzleti alkalmazásával.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jellemzően 3 éves IT stratégiák</li> <li>A vállalatok 17%-a kiszervezte az IT infrastruktúrát: Szerver köré épített IT infrastruktúra a vállalatok 83%-ánál, tíz főre átlagosan 1,3 számítógép jut. Majdnem mindegyik válaszadó vállalat rendelkezik internet csatlakozással, a gépek felén böngésző és elektronikus levelezés is fut.</li> <li><i>Belső alkalmazások:</i> 43%-nál moduláris ERP, 42%-nál intranet működik, folyamatvezérlő, dokumentumkezelő rendszer 30%-nál, üzleti intelligencia alkalmazás 10%-nál van. Majdnem mindenütt támogatott a pénzügy és a bérügyvitel, és a vállalatok 90%-ánál az értékesítés, a készlet-, és a tárgyi eszközgazdálkodás, valamint az alaptevékenység is.</li> <li><i>Internet felhasználás:</i> Tranzakciós kapcsolatokra csak a bankok irányába jellemző az internet felhasználása (33%), a közvetlen rendelés vagy rendelésfogadás ritka (15%). Az információszerzés, a kapcsolattartás (e-mail) és a termékek bemutatása sokkal jellemzőbb felhasználási terület.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT Döntéstámogatás szempontjából a jövedelmezősségszámítás és a tervezés terén a leghatékonyabb a vállalati informatika.</li> <li>A funkcionális területek közül az ellenőrzés és a beszámolás informatikai támogatásának a megítélése a legkedvezőbb.</li> </ul>
<i>Pénzügy</i>	Legfontosabb célok: likviditás megőrzése, költségek csökkentése, árbevétel növelése, jó fizetőképesség, fizetési ígéretek betartása	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cégek ¾-e nyereséges üzemi szinten, 40% javított üzemi megtérülésén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Azok a vállalatok teljesítenek jobban, amelyek pénzügyi stratégiájuk kialakításakor nagyobb hangsúlyt helyeznek a tulajdonosi hozamra, és ezen belül az osztalékfizetésre</li> <li>Gyengébben teljesítőknél az árbevétel növelés, a költségcsökkentés és a fizetőképesség megőrzése az elsődleges</li> </ul>



## 2. melléklet: A funkciók és néhány csoportosító ismerv kapcsolata

	Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	Információ- menedzsment	Pénzügy
<i>Vállalat- méret</i>	<p><b>Nagyvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>erősebb minőségorientáció, vevői igények figyelembe vétele, gyártási hatékonyságra összpontosítás</li> <li>magasabb marketing-innováció, nagyobb a marketing súlya (felső vezetői hatáskör)</li> <li>jellemzőbb a keresleti, elégedettségi és lojalitás mérés</li> <li>64% márka arány</li> </ul> <p><b>Középvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rövid távú üzleti szemlélet</li> <li>44% márkaarány</li> <li>ritkábban kerül felső vezetői hatáskörbe</li> <li>belföldi piacszerzés fontosabb</li> </ul> <p><b>Kisvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prioritás: biztos foglalkoztatás</li> <li>alacsonyabb marketinginnováció</li> <li>42% márkaarány</li> <li>1/3-nál nincs elkülönült marketing szervezet</li> </ul>	<p><b>Nagyvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nagyobb arányban vezettek be új termékeket, új technológiákat</li> <li>többet költenek K+F-re, leginnovatívabbak</li> <li>együttműködés tudományos intézetekkel</li> <li>33%-nak önálló K+F részlege van</li> </ul>	<p><b>Nagyvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>csaknem 50%-ukra jellemző, hogy a magas termelési színvonalon, jó technológiával és modern menedzsment módszerekkel dolgoznak</li> <li>többet foglalkoznak a teljesítmény mérésével</li> <li>felkészültebb panaszkezelés</li> <li>szisztematikusabb, átgondoltabb folyamatok</li> <li>standardizáció</li> <li>vevői információk felhasználása</li> <li>vevők megtartására törekvés</li> <li>technológia hangsúlyosabb szerepe a hatékonyságban</li> <li>magasabb termelési színvonal</li> </ul> <p><b>Középvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Legkevésbé náluk fontos a teljesítmény mérése, a keresleti előrejelzés pontossága, a termék/szolgáltatás minősége és az alkalmazottak elégedettsége/lojalitása</li> </ul> <p><b>Kisvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rendsztelen szolgáltatási színvonal mérés</li> <li>Hatékonyságuk lassabban fejlődik</li> </ul>	<p><b>Nagyvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>saját vállalaton keresztül értékesít</li> <li>beszerzésben jellemzőbb a színvonalas kiszolgálás és a stabil, hosszú távú kapcsolatok</li> <li>logisztikát támogató IT használata jellemzőbb</li> <li>stratégiai partnerkapcsolatok</li> </ul> <p><b>Középvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>átlagosnál szisztematikusabban méri a szolgáltatási színvonalat</li> <li>logisztikai fókusszal rendelkezők aránya kisebb</li> </ul> <p><b>Kisvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vevők fontosabbak, mint a versenytársak, nem jellemző a stratégiai együttműködés</li> <li>nem vesznek részt hálóokban</li> <li>alacsonyán fejlett IT, 18%-nál nincs internet</li> <li>beszerzésben ár fontos</li> </ul>	<p><b>Nagyvállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2/3-nál fejlett IT</li> <li>internet jobb kihasználása belső kapcsolatokra, a vállalat bemutatására és a vállalati tevékenységek támogatására</li> <li>bíznak az e-kereskedelemben</li> </ul>	
<i>Tulajdonos</i>	<p><b>Többségi állami tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>megosztott piac</li> <li>42% márkaarány</li> <li>termelésstervezés és szállítás is a marketinghez tartozik</li> <li>nem céloznak meg külföldi</li> </ul>	<p><b>Többségi állami tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>árbevétel 0,08-0,09%-a K+F-re</li> </ul> <p>Többségi belföldi tulajdon</p>	<p><b>Többségi állami tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>arányaiban több a jó termelési színvonalon működő vállalat, mint a belföldi tulajdonosoknál</li> <li>a közvetlen munkaerő ráfordítás, a garanciális költségek és a</li> </ul>	<p><b>Többségi külföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>saját vállalaton keresztül értékesít</li> <li>beszerzésben kevésbé fontos az alacsony ár</li> <li>hosszú távú szerződések</li> </ul>	<p><b>Többségi állami tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20,6%-nál fejlett informatika</li> </ul> <p>Többségi belföldi tulajdon</p>	<p><b>Többségi állami tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kisebb üzemi eredményhányad, cash flow, 1 főre jutó árbevétel</li> </ul>

	<p>piacszerzést</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ új termékkel legkevesbé törekednek a piaci részesedés növelésére</li> <li>▪ 32%-uknál az árbevétel 5%-ánál nagyobb export</li> </ul> <p><b>Többségi belföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mérsékelten koncentrált piac</li> <li>▪ 45% márkaarány</li> <li>▪ legkevesbé bátrak a termékbevezetésben</li> <li>▪ 56%-uknál az árbevétel 5%-ánál nagyobb export</li> </ul> <p><b>Többségi külföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ legkoncentráltabb piac</li> <li>▪ jellemzőbb a keresleti, elégedettségi és lojalitás mérés</li> <li>▪ 78% márkaarány</li> <li>▪ legbátrabbak a termékbevezetésben</li> <li>▪ marketing- és reklámtervezés, új termék piaci bevezetése marketingvezető kezében</li> <li>▪ magas exportarány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ árbevétel 0,17-0,27%-a K+F-re</li> <li>▪ csak 15%-nak van önálló K+F részlege</li> </ul> <p><b>Többségi külföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ árbevétel 0,75-0,84%-a K+F-re</li> <li>▪ 40%-nak van önálló K+F részlege</li> <li>▪ a mintában szereplő vállalatok összes K+F ráfordításainak több mint 90%-át adták!!</li> </ul>	<p>vevői kiszolgálási idő terén várnak gyorsabb előrelépést az EU csatlakozástól</p> <p><b>Többségi belföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ termelés rugalmasságának növelése új technológiával</li> <li>▪ a közvetlen munkaerő ráfordítás, a garanciális költségek és a vevői kiszolgálási idő terén várnak gyorsabb előrelépést az EU-csatlakozástól</li> </ul> <p><b>Többségi külföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alkatrészgyártás és összeszerelés is nálunk</li> <li>▪ szolgáltatóknál vevőmegtartás fontosabb</li> <li>▪ szisztematikusabb folyamatelemzés</li> <li>▪ erősebb IT</li> <li>▪ sokkal több modern menedzsment programot használnak.</li> <li>▪ többet foglalkoznak a teljesítmény mérésével</li> <li>▪ az EU csatlakozástól nem várnak változást</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ logisztika kiemelkedő szerepe</li> <li>▪ támogató informatikai megoldások</li> <li>▪ kapcsolat-specifikus beruházások (raktár, szerszám, berendezések)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12,9%-nál fejlett informatika</li> </ul> <p><b>Többségi külföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 39,2%-nál fejlett informatika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kisebb exportarány</li> <li>▪ nagyobb személyi költségnyad</li> <li>▪ legrosszabb jövedelmezőség</li> <li>▪ adózott eredmény 5-8%-a osztalék</li> </ul> <p><b>Többségi belföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adózott eredmény 19-21%-a osztalék</li> </ul> <p><b>Többségi külföldi tulajdon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ magas befektetett tőke (nagy méret), kiugró munkaerő hatékonyság (tőkeintenzív), jó jövedelmezőség</li> <li>▪ magas marketing és K+F költség</li> <li>▪ cash flow alapú megtérülés 10x jobb, mint a belföldieké</li> <li>▪ adózott eredmény 24-27%-át kiviszik</li> </ul>
<i>Iparág</i>	<p><b>Mezőgazdaság</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ megosztott piac; cél: biztos foglalkoztatás, hatékony működés, általános piaci igényekben gondolkodás; márkaarány 18%; beszerzési áremelkedés felét tudta továbbhárítani; reklámköltség legalacsonyabb</li> </ul> <p><b>Kitermelőipar és energiaszolg.</b></p>	<p><b>Mezőgazdaság</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Magas a fenntartott K+F kapcsolatok aránya</li> <li>▪ Az egy főre eső K+F ráfordításokat tekintve másodikak az iparágak között</li> </ul> <p><b>Élelmiszeripar</b></p>	<p><b>Mezőgazdaság</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legkevesbé jellemző a teljesítménymérés</li> <li>▪ Az egységköltségek, a készletszint és a rendelésteljesítési idő csökkentését, valamint a rendelésteljesítés pontosságát kevésbé fontos célnak tartja</li> </ul> <p><b>Kitermelőipar és</b></p>	<p><b>Mezőgazdaság</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontos az alacsony beszerzési ár</li> <li>▪ Logisztika alacsony szerepe</li> </ul> <p><b>Kitermelőipar és energiaszolg.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sok hosszú távú szerződés</li> <li>▪ Logisztikai fókusz</li> </ul> <p><b>Élelmiszeripar</b></p>	<p><b>Mezőgazdaság</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ legfejletlenebb informatika (a vállalatok 4,5%-ánál)</li> <li>▪ Az árbevétel 1,6%-át költik informatikára (átlagosnak tekinthető)</li> </ul> <p><b>Kitermelőipar és energiaszolg.</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koncentrált piac; cél: biztos foglalkoztatás, hatékony működés, általános piaci igényekben gondolkodás; áremelés továbbhárítása, sőt...; reklámköltés legalacsonyabb</li> </ul> <p><b>Élelmiszeripar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mérsékelten koncentrált piac; legkevésbé emelkedtek az árak; legnagyobb a reklámköltés; Jellemző az export</li> </ul> <p><b>Könnyűipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ megosztott piac; jellemző az export</li> </ul> <p><b>Vegyipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koncentrált piac; 60% márkarány, nagy reklám; jó árpozíció, jellemző az export</li> </ul> <p><b>Gépipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koncentrált piac, 83% márkarány, export</li> </ul> <p><b>Egyéb feldolgozóipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mérsékelten koncentrált; minőség-orientáció; fontos a marketing</li> </ul> <p><b>Építőipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ megosztott piac; cél: biztos foglalkoztatás, hatékony működés, általános piaci igényekben gondolkodás; jó árpozíció, export nem jellemző</li> </ul> <p><b>Kereskedelem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mérsékelten koncentrált, marketing-orientáció, rövid távú profitszempontok, export nem jellemző, közvetítők</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A legnagyobb arányban vezetnek be új termékeket és új technológiákat</li> </ul> <p><b>Vegyipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messze a legtöbbet költi K+F-re</li> <li>▪ Az összes K+F ráfordítás 86%-át adták 2002-ben</li> <li>▪ 59% rendelkezik önálló K+F részleggel</li> <li>▪ Élen jár a magasabb újdonságfokú termékek és technológiák kifejlesztésében</li> </ul> <p><b>Gépipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 39% rendelkezik önálló K+F részleggel</li> <li>▪ A legnagyobb arányban vezetnek be új termékeket</li> </ul>	<p><b>energiaszolgáltatás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élen járnak a teljesítménymérésben</li> </ul> <p><b>Egyéb feldolgozóipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élen járnak a teljesítménymérésben</li> </ul> <p><b>Építőipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egységköltségek, a készletszint és a rendelésteljesítési idő csökkentését, valamint a rendelésteljesítés pontosságát kevésbé fontos célnak tartják, mint a többi ágazat</li> <li>▪ Legkevésbé jellemző a teljesítménymérés</li> </ul> <p><b>Kereskedelem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legkevésbé jellemző a teljesítménymérés</li> <li>▪ A rendelésteljesítési idő csökkentését kevésbé fontos célnak tartja, mint a többi ágazat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beszerzés, és alacsony ár fontos</li> <li>▪ Logisztikai fókusz</li> <li>▪ Kapcsolat-specifikus beruházások</li> </ul> <p><b>Könnyűipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sok a stratégiai partnerkapcsolat</li> </ul> <p><b>Vegyipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alacsony beszerzési árakra törekvés</li> <li>▪ Sok hosszú távú szerződés</li> <li>▪ Logisztikai fókusz</li> <li>▪ Kapcsolat-specifikus befektetések</li> </ul> <p><b>Gépipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beszerzés fontos, alacsony ár nem</li> <li>▪ Logisztikai fókusz, stratégiai partnerkapcsolat, kapcsolat-specifikus befektetések</li> </ul> <p><b>Egyéb feldolgozóipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Export, kiskereskedelmi értékesítés, kapcsolat-specifikus beruházások</li> </ul> <p><b>Építőipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nem fontos az alacsony ár és a logisztika</li> </ul> <p><b>Kereskedelem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beszerzés fontos, hosszú távú szerződések, stratégiai partnerkapcsolat</li> </ul> <p><b>Szolgáltatás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégiai partnerkapcsolat, beszerzés és logisztika nem fontos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legfejlettebb informatika (a vállalatok 44,4%-ánál)</li> <li>▪ Az árbevétel 1,6%-át költik informatikára</li> </ul> <p><b>Építőipar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ legkevesebbet költ informatikára (árbevétel 0,9%-a)</li> <li>▪ Az informatika a vállalatok 7,7%-ánál fejlett</li> <li>▪ internet kevésbé jellemző</li> </ul> <p><b>Szolgáltatás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiterjedt internet használat</li> <li>▪ Az informatika a vállalatok 25,6%-ánál fejlett</li> <li>▪ A legtöbbet költik informatikára (árbevétel 4%-a)</li> </ul>	
--	---	---	--	---	--

	használata igen Szolgáltatás <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koncentrált, 62% márkarány, marketing-orientáció, rövid távú profitszempontok, export nem jellemző, kiskereskedelmi értékesítés</li> </ul>					
Vállalati teljesítmény	<b>Lemaradók</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hatékonyságra összpontosít</li> <li>▪ 45% márkarány</li> </ul> Átlagosan teljesítők <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 48% márkarány</li> </ul> <b>Vezetők</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erősebb minőségorientáció és marketinginnováció</li> <li>▪ 63% márkarány</li> </ul>		<b>Lemaradók</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szolgáltatási színvonal mérése rendszertelen</li> <li>▪ inkább mérik a teljesítményt, mint az átlagosan teljesítők</li> </ul> <b>Vezetők</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ teljesítménymérés és elemzés magasabb szintje</li> <li>▪ szisztematikusság a szolgáltatási színvonal, a panaszok, a folyamatok elemzésében</li> <li>▪ magasabb szolgáltatás-minőség és új termékek az ügyfélszerzésért</li> <li>▪ IT intenzívebb felhasználása a működési hatékonyság növeléséért.</li> <li>▪ több modern menedzsment eszközt használnak.</li> <li>▪ ők vannak leginkább tisztában teljesítményükkel</li> <li>▪ itt a legjobb a teljesítménymérés</li> </ul>	<b>Lemaradók</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sok közöttük a stratégiai partnerkapcsolatban működő</li> </ul> <b>Vezetők</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kevésbé fontos a beszerzésnél az olcsó termék</li> </ul>	<b>Lemaradók</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ internet igénybevétele kevésbé kiterjedt</li> </ul> <b>Vezetők</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiváló IT-val rendelkezők 2/3-a vezető</li> <li>▪ Internet kiterjedt használata</li> </ul>	

### **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

<p>A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató ISSN 1787-1891 (nyomtatott) ISSN 1787-6915 (online)</p>
--